Das elektronische Hotelreservationssystem Schweiz – Entstehung, Verwirklichung und Scheitern einer Idee

Inauguraldissertation

zur Erlangung der Würde
eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von

Horst Dieter Burkhalter
von Lützelflüh BE

1973

Bern, 1975 Funk-Helio-Service

Das elektronische Hotelreservationssystem Schweiz – Entstehung, Verwirklichung und Scheitern einer Idee

Inauguraldissertation

zur Erlangung der Würde
eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von

Horst Dieter Burkhalter

von Lützelflüh BE

Bern, 1975 Funk-Helio-Service

Die Fakultät hat diese Arbeit am 12. Juli 1973 auf Antrag von PD Dr. J. Krippendorf als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Vorwort

Einmal geschehene Ereignisse später zu kommentieren und zu beurteilen, ist von Natur aus nicht sehr schwierig, denn die seinerzeit aufgestellten Hypothesen haben sich in der Zwischenzeit oft zu konkreten und greifbaren Fakten entwickelt und die damals angenommenen Wirkungszusammenhänge sind seither meist offenkundig und überschaubar geworden. Schwierigkeiten entstehen einzig dann, wenn die für die Beurteilung des abgelaufenen Ereignisses notwendigen Informationen lückenhaft und unsachlich sind.

In dieser Arbeit geht es darum, diesem möglichen Mangel zu begegnen, indem auf möglichst objektive Art die erforderlichen Diskussionsgrundlagen zusammengetragen werden sollen. Damit wird zweierlei angestrebt: zum ersten sollen die Informationen der Beantwortung der wahrscheinlich im Vordergrund der Diskussion stehenden Frage: "Hätte der Schweizer Hotelier-Verein je ein eigenes Hotelreservationssystem schaffen sollen?" dienen und zum zweiten soll die Katalogisierung der Informationen eine Grundlage für einen späteren neuerlichen Anlauf schaffen, ein elektronisches Hotelreservationssystem einzuführen. Denn dessen bin ich fest überzeugt, dass die Idee des elektronischen Hotelbuchens über kurz oder lang in Europa und auch in der Schweiz, wenn auch wahrscheinlich in einer anderen Form als derjenigen der International Reservations Switzerland AG, fest Fuss fassen wird.

Ich war als Mitarbeiter des Schweizer Hotelier-Vereins in leitender Funktion der Projektgruppe tätig, der die Planung und die spätere Realisierung des Hotelreservationssystems übertragen worden war. Ist die nachfolgende Arbeit demnach eine persönliche Rechtfertigung? Vielleicht - indem ich versuchen möchte, die Entscheidsituation so darzustellen, wie sie damals gegeben war, um damit die getroffenen Entscheidungen verständlich machen zu helfen. Nur dieses Zurückversetzen in die seinerzeitige Entscheidungssituation lässt einen objektiven gedanklichen Nachvollzug dieser Entscheidungen zu, nicht die Beurteilung aus heutiger Sicht, denn ..... (siehe ersten Satz dieses Vorwortes).

Herzlichen Dank schulde ich Herrn PD Dr. Jost Krippendorf, der mir mit seinem Vorschlag, die Entscheidungstheorie als Bezugsrahmen meiner Arbeit zu wählen, nicht nur die Möglichkeit verschaffte, auf diese Weise eine natürliche Auswahl der zu berücksichtigenden Informationen treffen zu können, sondern mir damit auch zur Bekanntschaft mit einer sehr interessanten und - wie mir scheint - in Zukunft wohl immer bedeutungsvoller werdenden Disziplin auch in ihrer betriebswirtschaftlichen Anwendung verholfen hat. Aufrichtigen Dank auch dem Schweizer Hotelier-Verein für die freundliche Ueberlassung von seinerzeit vertraulichem Material zur Veröffentlichung in dieser Arbeit.

Bern und Muri, im März 1973 Horst Dieter Burkhalter

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Grundlagen des Entscheides über die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems 12

1. Einleitung 13
1.1 Die International Reservations Switzerland AG 13
1.2 Die Zwecke der vorliegenden Arbeit 13
1.3 Der Aufbau der Untersuchung 16
1.31 Die möglichen Betrachtungsebenen zum Problem eines elektronischen Hotelreservationssystems 16
1.32 Die Entscheidungstheorie in der Lehre von der Unternehmungsführung 17
1.33 Die Gliederung der Untersuchung 18

2. Der Prozess des rationalen Entscheidens 20
2.1 Der Gegenstand der Entscheidungstheorie 20
2.2 Das Modell rationalen Entscheidens 20
2.3 Die konstitutiven Merkmale einer rationalen Entscheidung 21
2.31 Der Aktor 22
2.32 Umwelt und Entscheidsituation 22
2.33 Ziele und Entscheidkriterien 22
2.34 Alternativen und Konsequenzen 22
2.35 Sicherheit und Unsicherheit 23
2.4 Systematisierung der Phasen eines rationalen Entscheidungsprozesses 23
2.41 Erkennen und Formulieren der Ziele des Aktors 24
2.42 Entdecken der Entscheidnotwendigkeit 24
2.43 Analyse des Problems 24
2.44 Auffinden von Alternativen 24
2.45 Ermittlung der Konsequenzen der Alternativen 24
2.46 Bestimmung der Gesamtkonsequenzen der Alternativen und Wahl der optimalen Alternative 25

3. Der Schweizer Hotelier-Verein als Aktor der Entscheidung über die Einführung eines Hotelreservationssystems 27
3.1 Die generelle Problematik des Kollektivs als Aktor 27
3.11 Die Ableitung des kollektiven Zieles aus den individuellen Zielen 27
3.12 Die Ableitungsschwierigkeiten in der Praxis 29
3.13 Die Notwendigkeit der Analyse der individuellen Ziele im Schweizer Hotelier-Verein 30

3.2 Der Schweizer Hotelier-Verein als Aktor im IRS-Entscheid 32
3.21 Der Schweizer Hotelier-Verein 32
3.22 Die Repräsentanz des SHV für die Schweizer Hotellerie 33
3.23 Der Zweck des Schweizer Hotelier-Vereins und die Begründung der Aktorenfunktion 34
3.3 Die Beziehungen des Aktors zu übrigen Fremdenverkehrsorganisationen 37
3.31 Der Begriff "Fremdenverkehrsorganisationen" 38
3.32 Das Interesse der Fremdenverkehrsorganisationen während der Phase der Lösungserarbeitung 38
3.33 Uebrige Fremdenverkehrsorganisationen als Partner in einer Reservationsbetriebsgesellschaft 40

4. Die Umwelt und die Entscheidsituation im Zeitpunkt der Entscheidung über die Einführung eines Reservationssystems 41
4.1 Die Begriffe "Umwelt" und "Entscheidsituation" 41
4.2 Externe Gegebenheiten der Entscheidsituation 42
4.3 Interne Gegebenheiten der Entscheidsituation oder die Verbandskapazität 43
4.31 Die personellen Möglichkeiten des Schweizer Hotelier-Vereins 44
4.32 Die finanziellen Möglichkeiten des Schweizer Hotelier-Vereins 46
4.33 Die Grundlagenforschung im Schweizer Hotelier-Verein 47

5. Sicherheit und Unsicherheit 48
5.1 Die Wahrscheinlichkeit 50
5.2 Unsicherheit und Risiko 50
5.21 Die Quellen der Unsicherheit 50
5.22 Die Bestimmungsfaktoren der Unsicherheit 51
5.221 Die Existenz objektiver Wahrscheinlichkeiten 51
5.222 Die Existenz subjektiver Wahrscheinlichkeiten 52
5.223 Die Existenz blosser Möglichkeiten 53
5.224 Die Wiederholung von Entscheidsituationen 53
5.225 Die Einmaligkeit von Entscheidsituationen 53

Kapitel 2: Die Planung der International Reservations Switzerland AG - Kritische Würdigung im Lichte der Entscheidungstheorie 54

6. Erkennen und Formulieren der Ziele des Aktors 55
6.1 Die Zielsetzung für die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems für die Schweiz 55
6.2 Die grundsätzliche Notwendigkeit der Zielsetzung 58
6.3 Die Ziel-Mittelhierarchie 61
6.4 Die Anforderungen an die Zielvorgabe 70
6.41 Rangierbarkeit 71
6.42 Substantieller Gehalt 71
6.43 Omnipräsenz 71
6.44 Operationalität 72
6.45 Beeinflussbarkeit 73
6.5 Die Zielkonflikte 73
6.51 Konflikte bei der Ableitung der Zielsetzung 73
6.52 Konflikte aufgrund der Zielbeziehungen 74
6.53 Intrapersonelle Zielkonflikte 75
6.54 Interpersonelle Zielkonflikte 76
6.6 Zielsetzung und Nebenbedingungen 78
6.61 Die Nebenbedingungen der tertiären Ziele 78
6.62 Die Nebenbedingungen der quartiären Ziele 78
6.7 Ziel und Zusatzziel 80
6.8 Kritische Würdigung der Zielsetzungen des SHV für das Projekt eines elektronischen Hotelreservationssystems 81
6.81 Die formale Ableitung aus originären Zielen 81
6.82 Der Gehalt der HRS-Zielsetzungen 82
6.83 Die Wahl der Zielebene 83
6.84 Die Nebenbedingungen 85
6.85 Mögliche Zielsetzungen im Absatzmarkt der SHV-Mitglieder 86
6.851 Erläuterungen zur Zielsetzung 1 90
6.852 Erläuterungen zur Zielsetzung 2 93
6.853 Erläuterungen zur Zielsetzung 3 94

7. Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit 95
7.1 Die generelle Erklärung der Notwendigkeit zur Ueberprüfung der Entscheidsituation 95
7.2 Die formellen Voraussetzungen zur Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit 97
7.21 Problemindikatoren 97
7.22 Massstäbe für die Beurteilung der Umweltsveränderung 98
7.23 Instrumente und Methoden zur Beobachtung der Problemindikatoren 98
7.3 Die für den HRS-Entscheid beobachteten Veränderungsmerkmale der Entscheidsituation 99
7.31 Die Begriffe "Markt" und "Absatzmarkt" 100

7.32 Neue Formen des Fremdenverkehrs 101
7.321 Die Nachfrage nach Pauschalangeboten 101
7.322 Die Verkürzung der Zeitspanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt 101
7.323 Die kurzfristige Blocknachfrage 102
7.33 Konzentrationsbestrebungen im Fremdenverkehr 102
7.34 Technische Fortschritte, insbesondere im EDV-Bereich 105
7.4 Kritische Würdigung des Vorgehens des SHV zur Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit 106
7.41 Die Selektion der Problemindikatoren 106
7.42 Der Gehalt der gewählten Problenindikatoren 107
7.43 Die Massstäbe zur Beurteilung der Veränderung der gewählten Problemindikatoren 108
7.44 Die Instrumente und Methoden zur Beobachtung der gewählten Problemindikatoren 110
7.45 Eine Möglichkeit zur Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit im Falle eines ausdrücklich vorgegebenen Absatzzieles 111

8. Analyse des Problems 115
8.1 Die generelle Begründung der Notwendigkeit der Problemanalyse 115
8.2 Das generelle Vorgehen der Problemanalyse 116
8.21 Das Aufstellen von Ursachenhypothesen 118
8.22 Die Ueberprüfung der Ursachenhypothesen 118
8.3 Kritische Würdigung der Problenanalyse durch den SHV 119
8.31 Die analysierten Probleme 119
8.32 Die Ueberprüfung der angenommenen Ursachenhypothesen 120
8.321 Das Aufkommen von Pauschalangeboten 120
8.322 Die kürzere Zeitspanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt 123
8.323 Die kurzfristige Blocknachfrage 125
8.324 Die Konzentrationstendenzen im Fremdenverkehr 126
8.325 Der technische Fortschritt im Fremdenverkehr, insbesondere im EDV-Bereich 128
8.33 Die Eignung eines Hotelreservationssystems zur Lösung der analysierten Probleme 130
8.4 Das wünschenswerte Vorgehen der Problemanalyse 132

9. Auffinden der Alternativen 133
9.1 Die generelle Begründung der Forderung nach Auffinden von Alternativen 133

9.2 Die Information als Grundlage für die Aufstellung von Alternativen 135
9.21 Die benötigten Informationsarten 135
9.22 Die möglichen Daten- bzw. Informationsquellen 136
9.23 Die Kundenbefragung als mögliche Informationsquelle 136
9.3 Die Formulierung der Alternativen 137
9.4 Kritische Würdigung des Vorgehens des SHV zum Auffinden von Alternativen 138
9.41 Die Wahl der Ebene in der Alternativenhierarchie 139
9.42 Die tatsächlich verwendeten Datenquellen und ihre Beurteilung in Bezug auf die gewünschten Informationen 139
9.421 Statistiken 139
9.422 Diverse Marktstudien 140
9.423 Das Vorgehen der Konkurrenz 141
9.424 Das Vorgehen in anderen Branchen 143
9.425 Gästewünsche, Anregungen anderer Fremdenverkehrsorganisationen 145
9.43 Die Hotelierbefragung 1969 als spezielle Datenquelle 146
9.431 Zwecke 146
9.432 Durchführung 146
9.433 Beurteilung der gewonnenen Daten 147
9.44 Die Gästebefragung 1970 als spezielle Datenquelle 148
9.441 Zwecke 148
9.442 Durchführung 149
9.443 Beurteilung der gewonnenen Daten 149
9.45 Die HRS-relevanten Reservationsvolumina 150
9.46 Das Hotelierpanel 1969-1970 als spezielle Datenquelle 152
9.47 Der Business Plan IRS als spezielle Datenquelle 153
9.48 Marktpotential, Marktvolumen, Marktanteil und HRS-relevante Reservationsvolumina 154
9.49 Die mögliche Eignung unberücksichtigt gebliebener Datenquellen 156
9.5 Die aufgefundenen Alternativen 157

10. Ermittlung der Konsequenzen der Alternativen 159
10.1 Die generelle Erklärung der Notwendigkeit der Ermittlung der Konsequenzen von Alternativen 159
10.11 Die eigentliche Begründung 159
10.12 Konsequenzen und Folgen 159
10.13 Die grundsätzlichen Probleme der Konsequenzenermittlung 160

10.2 Das generelle Vorgehen der Konsequenzen- und Unsicherheitsermittlung 161
10.21 Die Messverfahren 161
10.22 Die Vorschriften zur Messung der Konsequenzenwerte 162
10.23 Die Zuordnung des zutreffenden Unsicherheitsfalles 162
10.24 Die Messung der Unsicherheit und die Wahl der Skala 162
10.3 Die Darstellung der Konsequenzen 163
10.31 Die Matrizendarstellung 164
10.32 Die Vektorendarstellung 164
10.33 Die Polarkoordinatendarstellung 165
10.4 Die Mehrwertigkeit des Zielsystems als spezielles Problem bei der Konsequenzenermittlung 166
10.41 Das Problem 166
10.42 Die möglichen Lösungsansätze 167
10.5 Kritische Würdigung der Ermittlung der Konsequenzen durch den SHV 169
10.51 Die beiden Grundfragen zur Beurteilung der Konsequenzenermittlung 169
10.52 Die Beurteilung der Konsequenzenermittlung für den Rahmenentscheid 170
10.53 Die Beurteilung der Konsequenzenermittlung für den Grobentscheid 176
10.54 Die Beurteilung der Konsequenzenermittlung für den Feinentscheid 176

11. Bestimmung der Gesamtkonsequenzen der Alternativen und Wahl der optimalen Alternative 180
11.1 Die generelle Begründung der Bestimmung der Gesamtkonsequenzen und der Wahl der optimalen Alternative 180
11.2 Das generelle Vorgehen zur Ermittlung der Gesamtkonsequenzen und zur Wahl der optimalen Alternative 180
11.21 Das "Prinzip der ungenügenden Begründung" von Bernoulli und Laplace 181
11.22 Das "Minimax-Kriterium" von Wald 181
11.23 Das "Kriterium des geringsten Bedauerns" von Savage und Niehans 181
11.24 Das "Optimismus - Pessimismus - Kriterium" von Hurwicz 182
11.3 Die Einstellung zum Risiko 182
11.4 Kritische Würdigung der Ermittlung der Gesamtkonsequenzen und der Wahl der optimalen Alternative durch den SHV 183
11.41 Einengung der kritischen Würdigung auf den Feinentscheid 183
11.42 Die Einstellung des SHV zum Risiko 184

11.43 Die Wahl der Entscheidmaxime 185
11.44 Die Bedeutung von Nebenbedingungen und Zusatzziel 186

Kapitel 3: Die Gestaltung und der Betrieb der International Reservations Switzerland AG 187

12. Die formellen Beschlüsse des Aktors 188
12.1 Der Beschluss zur Gründung und die Gründung der International Reservations Switzerland AG 188
12.2 Die Beschlüsse zur Finanzierung der International Reservations Switzerland AG 188

13. Der Aufbau und die Arbeitsweise der International Reservations Switzerland AG 189
13.1 Die International Reservations Corp., USA 189
13.11 Die Anstrengungen der IRC in Europa 189
13.12 Die IRC nach dem Scheitern der IRS 191
13.2 Die Organisation der IRS 193
13.3 Finanzielle Aspekte des IRS-Betriebes 193
13.31 Die Reservationsgebühren 193
13.32 Der geplante Kostenaufwand für den Reservationsbetrieb 196
13.33 Die Planerfolgsrechnung und der Finanzbedarfsplan 196
13.4 Der technische Aufbau des Hotelreservationssystems der IRS 199
13.41 Die geplanten Phasen des Auf- und Ausbaus 199
13.42 Der realisierte technische Aufbau des IRS-Systems 201
13.421 Das zentrale Computersystem 203
13.422 Das Druckerterminalsystem 204
13.423 Das Bildschirm-Terminalsystem 205
13.424 Das Kommunikationssystem 206
13.425 Das Computerprogrammsystem 207
13.426 Die Datenbank 208

14. Die Betriebsergebnisse der IRS und die versuchten Massnahmen 209
14.1 Die Betriebsergebnisse für die Jahre 0 und 1 209
14.2 Die versuchten Rettungsmassnahmen 210
14.21 Die Massnahmen auf der Ertragsseite 210
14.211 Zur Frage einer monatlichen Pauschale 210
14.212 Die geographische Expansion der IRC 211
14.213 Die Intensivierung des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente 211
14.214 Die Zusammenarbeit mit SWISSAIR 212

14.215 Andere Reservationstätigkeiten 214
14.216 Die Zusammenarbeit mit der Kuoni AG 214
14.217 Der Telex Dial In Feature 215
14.218 Der Einsatz von Agenten 216
14.22 Die Massnahmen auf der Aufwandseite 216
14.221 Die Umleitung von Telephonanrufen auf ein zentrales Büro 216
14.222 Die Einführung einer dreistelligen Sondertelephonnummer 217
14.223 Die Teilung der Telephonmietleitung 217
14.224 Die Reduktion des Personalbestandes und des Geräteparkes 217
14.225 Die Uebernahme der IRS durch die IRC 218
14.23 Die Betriebseinstellung 218

Kapitel 4: Folgerungen aus Planung, Gestaltung und Betrieb der International Reservations Switzerland AG 219

15. Hätte der Schweizer Hotelier-Verein die International Reservations Switzerland AG je schaffen sollen? 220
15.1 Rekapitulation der Beurteilung der einzelnen Entscheidphasen 220
15.11 Zielsetzung und Gefolgschaft der Mitglieder 221
15.12 Die Grundlagenforschung als Voraussetzung der Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit 221
15.13 Die überverbandliche Kooperation bei der Problemanalyse 222
15.14 Die Kenntnisse von Modellzusammenhängen als Voraussetzung des Auffindens von Alternativen 223
15.15 Die Unsicherheit als konstitutives Merkmal der Konsequenz 224
15.16 Die Einstellung zum Risiko als letztlich entscheidender Faktor bei rationaler Indeterminiertheit 224
15.2 Berücksichtigung weiterer entscheidungsrelevanter Faktoren 225
15.21 Die personellen Gegebenheiten im SHV 225
15.22 Die Kooperationsbereitschaft im Fremdenverkehr 226
15.23 Einige Merkmale der IRC und ihres Vorgehens 229
15.3 Zusammenfassende Beurteilung 230

16. Lehren für die zukünftigen Entscheidungen des Schweizer Hotelier-Vereins 232

Darstellungen

1 : Schematische Darstellung eines elektronischen Hotelreservationssystems 15
2 : Die Phasen des Entscheidprozesses 26
3 : Die Mitarbeit anderer Fremdenverkehrsorganisationen während der Phase der Lösungserarbeitung 39
4 : Unternehmerziele im umfassenden Zielgefüge menschlichen Handelns 62
5 : Die Hierarchie heutiger Zielsetzungen des Schweizer Hotelier-Vereins 64
6 : Eine mögliche Hierarchie unternehmerischer Zielsetzungen für den Schweizer Hotelier-Verein 69
7 : Das elektronische Hotelreservationssystem in der Zielsetzungshierarchie des Schweizer Hotelier-Vereins 70
8 : Verhältnisse zwischen zwei Zielen 74
9.1: Grundlagen für die Herleitung einer möglichen Zielsetzung der Absatzanstrengungen der SHV-Mitglieder - Instrumente für die Beobachtung möglicher Problemindikatoren 88
9.2: Grundlagen für die Herleitung einer möglichen Zielsetzung der Absatzanstrengungen der SHV-Mitglieder - Instrumente für die Beobachtung möglicher Problemindikatoren 89
10 : Die Abweichung zwischen den monatlich als Ziel vorgegebenen und den tatsächlich realisierten Logiernächten der SHV-Mitglieder als Problemindikator 113
11 : Nominelle Veränderung der Marktanteile infolge Veränderung der Erhebungsmethode 116
12 : Zeitspannen zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt 124
13 : Entscheidungsbaum oder Entscheidungshierarchie 138
14 : Logiernächte der schweizerischen Hotellerie, nach Betriebsgrössen, 1971 144
15 : Interviews der Hotelierbefragung, nach Betriebsgrössen und Zonen gegliedert 147
16 : Die HRS-relevanten Transaktionsvolumina 151
17 : Der Entscheidungsbaum des SHV im HRS-Entscheid 158
18 : Die Darstellung der Konsequenzen in Matrizenform 164
19 : Die Darstellung der Konsequenzen in Vektorenform 165
20 : Die Darstellung der Konsequenzen in Polarkoordinatenform 166
21 : Eine mögliche Konsequenzenmatrix für den HRS-Rahmenentscheid 173
22 : Die Messmethode und die Messvorschrift für die mögliche Konsequenzenmatrix für den HRS-Rahmenentscheid 174
23 : Die Konsequenzenmatrix des SHV für den HRS-Feinentscheid 178
24 : Reservationsvolumen, Ertrag und Kosten der IRC 192

25	: Das Gebührenschema der IRS	194
26	: Vergleich der Reservationsgebühren Space Bank - IRS	195
27	: Geplanter Aufwand der IRS für die Jahre 0 - 5	197
28	: Planerfolgsrechnung und Finanzbedarfsplan IRS für die Jahre 0 - 5	198
29	: Das Reservationsnetz der IRC	201
30	: Die Betriebsergebnisse der IRS 1970/71 und 1971/72	209

Kapitel 1:

Grundlagen des Entscheides über die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems

1. Einleitung

1.1 Die International Reservations Switzerland AG

Anfangs Oktober 1972 ging die Mitteilung durch die Schweizer Presse, dass die International Reservations Switzerland AG (IRS), eine zu 50 % dem Schweizer Hotelier-Verein gehörende Tochtergesellschaft, nach nur wenig mehr als einem Jahr Tätigkeit den Betrieb am 30. September 1972 eingestellt habe und die Firma liquidiert würde. Schuld an dieser Massnahme sei das schwache Reservationsvolumen, das sich auch künftig zu wenig stark entwickeln würde, als dass in absehbarer Zukunft damit gerechnet werden könne, die Unternehmung aus der Verlustzone herauszuführen. Die International Reservations Switzerland AG hatte im Juni 1971 den Betrieb aufgenommen; sie hatte sich mit der elektronischen Vermittlung von Hotelreservationen zwischen dem Ausland und der Schweiz (und umgekehrt) befasst.

1.2 Die Zwecke der vorliegenden Arbeit

Es liegt wohl in der Natur einer jeden gescheiterten Idee, dass nachträglich umfassende Informationen über die mit dieser Idee zusammenhängenden Ueberlegungen und getroffenen Entscheidungen verlangt werden, wobei sie sehr oft aber den verschiedensten Zwecken zu dienen haben.

Auch unsere Arbeit soll sich mit der Beschaffung von Informationen befassen. Mit diesen soll dreierlei ermöglicht werden:

1. Es sollen sachliche Grundlagen für eine allfällig als notwendig oder erwünscht erachtete objektive Diskussion zur Verfügung gestellt werden.

2. Es soll der Frage nachgegangen werden, ob der Schweizer Hotelier-Verein das Debakel hätte voraussehen können, d.h. ob der SHV die IRS je hätte schaffen sollen.

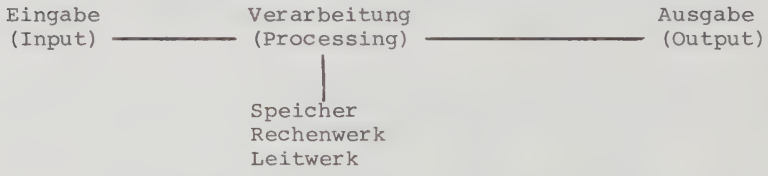
3. Es soll aufgezeigt werden, wie der Schweizer Hotelier-Verein in Zukunft bei einem ähnlichen Projekt zweckmässiger vorgehen sollte.

Hauptgewicht legt die Untersuchung auf den zweitgenannten Zweck der Informationsbeschaffung. Allerdings stellt sich auch bei einer solchen Schwerpunktsbildung das Problem der Auslese der Informationen: welche Informationen aus der fast unübersichtlichen Masse der im Nachlass der IRS vorhandenen Fakten, Daten, Informationen, Skizzen, Memos und Anleitungen werden benötigt, um schon allein die zweite Frage zu beantworten? Hierauf ist sehr bald eine Antwort zu geben, soll die Erhebung zielgerichtet durchgeführt werden.

Diese wird im übrigen vorwiegend aus schweizerischer Sicht geführt, obgleich die IRS international tätig war. Dies bedeutet insbesondere, dass die Betrachtung des Entscheidungsprozesses des amerikanischen Partners des Schweizer Hotelier-Vereins (SHV), der International Reservations Corp., USA (IRC) von unserer Untersuchung ausgeschlossen wird.

Es ist zweckmässig, bereits an dieser Stelle einige Grundbegriffe, soweit sie elektronische Hotelreservationssysteme betreffen, zu definieren. Unter "Elektronischem Hotelreservationssystem" soll ein in sich geschlossenes Kommunikationsnetz zwischen einer Mehrzahl von Reservationsstellen und einer zentralen elektronischen Datenverarbeitungsanlage verstanden werden, dessen Zwecke die Abfragen eines Belegungsstandes eines bestimmten Hotels (oder einer Mehrzahl von Hotels in einer bestimmten Region) während einer bestimmten Periode und die Vornahme von Hotelreservationen über die Datenverarbeitungsanlage ist. Oder in der Sprache der elektronischen Datenverarbeitung: ein Real Time - System, über das Abfragen und Hotelreservationen im Teleprocessingverfahren abgewickelt werden.

Damit folgen wir der üblichen Darstellung des Grundschemas, wie es sich etwa bei Appel 1) findet:



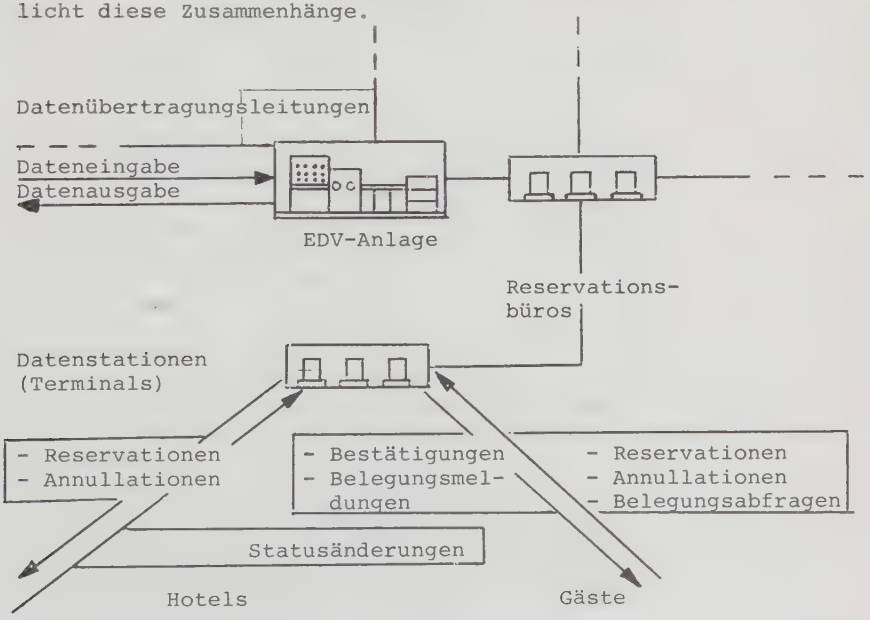
Mit diesen Elementen sind alle technischen Voraussetzungen gegeben, "um die menschliche Handlungsweise zu simulieren, sofern Arbeitsweisung und Programm gegeben sind" 2).

Kernstück des Reservationssystems ist die eigentliche Verarbeitungsanlage, an die über meist gemietete Telephon- oder Telexleitungen in beliebiger Entfernung (auch auf einem anderen Kontinent) Datenstationen (Terminals) angeschlossen sind. Der interessierte zukünftige Gast erhält die gewünschte Information - welches Hotel verfügt in einem gegebenen Zeitpunkt über einen bestimmten Zimmertyp? oder: Bestätigung für eine vorgenommene Reservation -, indem auf dieser Datenstation für

1) Appel, P., Schweizerische Versuche zur Realisierung integrierter Systeme der Planung, Steuerung und Kontrolle in der Fertigungsindustrie, Band 6 der Schriftenreihe "Prüfen und Entscheiden", Bern, 1970, S. 1

2) Appel, P., a.a.O., S. 1

die Datenverarbeitungsanlage eine entsprechende, im Format vorgeschriebene Meldung eingegeben wird (Input). Die Antwort wird von der Datenverarbeitungszentrale erteilt und auf gleichem Wege übermittelt (Output); sie erfordert üblicherweise bloss einige Sekunden. Voraussetzung für diesen Prozess ist das ständig fortlaufende Nachführen des Belegungsstandanzeigers in der Datenverarbeitungsanlage durch den Hotelier, der entweder den tatsächlichen oder einen aus bestimmten Gründen manipulierten - es soll nur ein Teil der Bettenkapazität über das System zum Verkauf kommen - Belegungsstatus des betreffenden Hotels ausweist. Diese Operation erfolgt vom Hotel aus ebenfalls über eine Datenstation und entspricht im wesentlichen dem in der Praxis längst bekannten Prinzip der nachträglichen Aenderung von Allotments. Die vom Hotelier benützte Datenstation kann dabei durchaus identisch mit der vom Gast befragten sein; in diesem Falle hat die mit den Terminals ausgerüstete Reservationsstelle eine Doppelfunktion: die Abwicklung des nachfrageseitigen outgoing-Verkehrs (Verfügbarkeitsabfragen, Reservationen, Belegungsmeldungen, Bestätigungen, Annullationen) und die Abwicklung des angebotsseitigen incoming-Verkehrs (Notifikation der Hotels bezüglich erfolgter Reservationen und Aenderung des Belegungsstandes entsprechend den Weisungen des Hoteliers). Darstellung 1 verdeutlicht diese Zusammenhänge.



Darstellung 1: Schematisches Abbild eines elektronischen Hotelreservationssystems

Die Begriffe "Elektronisches Hotelreservationssystem", "Hotelreservationssystem Schweiz" ("HRS"), "IRS-System" und "Hotelreservationssystem" u.ä.m. werden in der vorliegenden Untersuchung als Synonyme verwendet. Sie meinen alle das vom Schweizer Hotelier-Verein geschaffene internationale elektronische Hotelreservationssystem für die Schweizer Hotellerie, mit der im Handelsregister eingetragenen Firmenbezeichnung "International Reservations Switzerland AG".

1.3. Aufbau der Untersuchung

1.31 Die möglichen Betrachtungsebenen zum Problem eines elektronischen Hotelreservationssystems

Bereits das bisher Gesagte dürfte zumindest andeutungsweise die Komplexität des Problems eines elektronischen Hotelreservationssystems erkennen lassen. In der Tat vermengen sich hier die verschiedensten Problemkreise, die alle für sich und losgelöst von den übrigen Problemen die Ableitung einer zu untersuchenden Fragestellung zuliessen. So könnte man sich durchaus die Frage nach der optimalen Gestaltung des Lay Outs des Kommunikationsnetzes oder die Frage nach der optimalen Wahl der verwendeten technischen Ausrüstung als Grundproblem einer datenverarbeitungsorientierten Arbeit vorstellen. Oder man könnte die Frage nach den unternehmerischen Grenzen eines Arbeitgeberverbandes in den Mittelpunkt einer verbandswirtschaftlichen Analyse stellen. Oder es liesse sich die Zweckmässigkeit der Ausgestaltung des vorliegenden Kooperationsbeispiels der Schweizer Hotels als soziologisches Problem untersuchen. Oder es könnte die Frage nach der Bedeutung eines Reservationssystems innerhalb des Absatzinstrumentariums der Hotellerie als Grundlage für eine absatzpolitische Untersuchung gestellt werden. Mit allen diesen Untersuchungen liessen sich Informationen für die von uns gewünschten Zwecke beschaffen.

Eine Eigenheit ist allen diesen genannten Betrachtungsebenen und den in ihrem Mittelpunkt stehenden Fragestellungen gemeinsam: sie richten sich auf eine Handlung; die in der Vergangenheit einmal vollzogen wurde. Handlungen ausserhalb des Menschen aber (oder äusseres Handeln), zu denen "jedes Wirksamwerden, das eine Veränderung sachlicher Objekte, menschlicher Beziehungen, die Erziehung eines anderen Menschen ..... zählt" 3), ist - im Gegensatz zum inneren Handeln (wie etwa das Bemühen, von einer Untugend freizukommen oder die Absicht, sich

3) Müller, W., Einführung in die Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Universität Bern, 1972, S. 1

einen Lehrstoff anzueignen) - Gegenstand einer Lehre, der sich die Betriebswirtschaftstheorie in besonderem Masse gerade in den letzten Jahren angenommen hat: der Entscheidungstheorie.

1.32 Die Entscheidungstheorie in der Lehre von der Unternehmensführung

Die in der Literatur augenfällige Hervorhebung der Entscheidungstheorie durch die Betriebswirtschaftslehre darf nicht so gedeutet werden, dass sie den ausführenden Tätigkeiten keine Bedeutung beimisst. Sie bedeutet lediglich, dass "rationales Vorgehen, wie das in der modernen Betriebswirtschaftslehre üblich ist, mit rationalem Entscheiden gleichgesetzt wird, da es, wie Heinen feststellt, keine ausführende Tätigkeit (.....) gibt, die nicht in ihren verschiedenen Elementen durch mehr oder weniger bewusste Akte der Entschlussfassung festgelegt wird" 4). Die Bedeutung des Entscheidaspektes liegt auch in der von Gäfgen vorgenommenen Unterscheidung von drei Benutzungsarten der Erkenntnisse der Entscheidungstheorie 5) begründet:

"1. Entscheidungstheorie als reine Logik der Entscheidung (gibt die logischen Implikationen rationaler Wahl an; dient als Vorstufe erfahrungswissenschaftlicher oder empfehlender Aussagen und als sprachlicher Referenzpunkt);

2. Entscheidungstheorie als deskriptive Theorie (stellt die Hypothese rationaler Wahl zur Erklärung tatsächlich beobachtbaren Verhaltens auf);

3. Entscheidungstheorie als präskriptive Theorie (empfiehlt die Benutzung rationaler Wahlmaximen, um dem wirtschaftenden Menschen beratend bei seinen Aktionen zu helfen)."

Aus der Sicht des Unternehmers, der sich täglich Entscheidsituationen gegenübersieht, besteht offensichtlich ein dominierendes Interesse an der drittgenannten Benutzungsart der Entscheidungstheorie, da sie ihm einen Bezugsrahmen für seine Entscheidungstätigkeiten anzubieten verspricht. In der Tat hat die Entscheidungstheorie eine Reihe von Vorschriften entwickelt, die - sofern sie befolgt werden - ein rationales (zum Begriff "rational" siehe Ausführungen auf S. 20) Vorgehen bei der Entscheidung sicherstellen.

Alle diese Kurzhinweise auf die Eigenschaften der Entscheidungstheorie lassen diese für unsere Untersuchung

4) Kühn, R., Lehre von den Marketingentscheiden, Studieneinheit 2 des Studienfachs Marketing (Institut für Management und Kaderausbildung), Zürich, o.Jg., S. 4

5) Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen, 1963, S. 52

in zweifacher Hinsicht als geeignet erscheinen:

1. Sie scheidet nach einer natürlichen Ordnung die für unseren Zweck nicht interessanten Informationen über die IRS aus. Oder anderslautend: aus der Fülle der vorhandenen Informationen werden nur die vorwiegend entscheidungstheoretisch relevanten zurückbehalten und in der vorliegenden Arbeit zur Darstellung kommen. Damit ist die auf S. 13 verlangte Antwort erteilt.

2. Die Entscheidungstheorie bietet einen natürlichen Bezugsrahmen für die Beantwortung unseres Hauptproblems an, für die Frage, ob der SHV die IRS je hätte erschaffen sollen. Wie noch darzulegen sein wird, besteht dieser formale Bezugsrahmen aus einem geschlossenen System vollständiger und systematisch gegliederter Handlungsanleitungen. Sie erlauben den gedanklichen Nachvollzug der im Zusammenhang mit der International Reservations Switzerland AG getroffenen Entscheidungen des SHV und damit deren Beurteilung in Bezug auf diese Anleitungen.

Es ist bereits an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass der SHV in seinem HRS-Entscheidungsvorgang nicht in allen Teilen systematisch diesen Anweisungen gefolgt ist, sondern - bewusst oder unbewusst - zuerst einen Entscheid gefällt und anschliessend seine Ueberlegungen und sein Entscheidverfahren in der Weise auf diesen getroffenen Entscheid ausgerichtet hat, dass dieser Entscheid damit rechtfertigt werden sollte. In diesem nur sehr bedingten rationalen Vorgehen mag bereits ein erster Hinweis für das Scheitern der IRS liegen, und es erhebt sich aus diesem Grunde die Frage, weshalb sich der SHV für seinen Entscheidprozess nicht des von der Theorie angebotenen formalen Bezugssystems bedient hat, und er nicht schrittweise dessen Anweisungen gefolgt ist. Darauf wird auf S. 44 bei der Besprechung personeller Gegebenheiten im SHV zurückzukommen sein.

1.33 Die Gliederung der Untersuchung

Indem die Untersuchung den Vorschriften der rationalen Entscheidung folgen soll, passt sie sich im Aufbau der von der Entscheidungstheorie verwendeten Reihenfolge dieser Vorschriften an. Allerdings herrscht in der Literatur hierüber nicht durchwegs eine einheitliche Auffassung vor. Dennoch müssen wir uns an die Anleitung von Jöhr/Singer halten, wonach der Untersucher bei der Lösung seiner Probleme die nächstweiteren Probleme (in unserem Falle: das formale Problem der Entscheidungstheorie) als gelöst voraussetzen muss, will er sich nicht in den Lösungen dieser nächstweiteren Probleme, die ihrerseits wiederum in nächstweiteren Problemen eingebettet

sind, die nach Lösungen rufen könnten, verlieren will. Die gelösten Probleme müssen als Datum in das im Zentrum der Betrachtung stehende Kalkül eingesetzt werden können 6). Als gelöst in diesem Sinne betrachten wir das Entscheidungsproblem, wie es bei Müller dargestellt ist 7), so dass die Gliederung unserer Untersuchung der Reihenfolge der Anweisungen nach Müller folgen soll.

Mit dem Jöhr/Singer-Zitat können wir uns auch von der detaillierten Darstellung der Lehre vom rationalen Entscheid dispensieren. Zwei Setzungen bestimmen, welche ihrer Erkenntnisse und wie ausführlich diese im Rahmen dieser Arbeit verwendet werden sollen:

1. Es soll so viel über die Entscheidungstheorie als Lehre gesagt werden, dass die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Phasen des rationalen Entscheides und ihr Ineinandergreifen erkennbar werden. Damit soll die Eignung dieser Theorie dank ihrer Vollständigkeit und Systematik als unser verwendeter Bezugsrahmen wenn möglich bestätigt werden.
2. Es soll jeweils so viel über den einzelnen Aspekt des rationalen Entscheides ausgesagt werden, dass die entscheidungstheoretische Beurteilung des in der Wirklichkeit vom SHV tatsächlich gewählten Entscheidvorgehens überhaupt vorgenommen werden kann. Ueberdies soll damit auch dem dritten Zweck unserer Arbeit Rechnung getragen werden: der Darstellung des zweckmässigen Vorgehens in einer ähnlichen Situation.

Die Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. Im 1. Kapitel mit den Abschnitten 1 - 5 sollen nachfolgend noch einige Grundlagen für unsere Untersuchung erarbeitet werden. Dem 2. Kapitel mit den Abschnitten 6 - 11 kommt zentrale Bedeutung zu: es untersucht den tatsächlichen Entscheidungsprozess des SHV bezüglich der Planung der IRS mit Hilfe der Anweisungen der Entscheidungstheorie. Dieses Kapitel wird somit die für die Anwort auf unsere Hauptfrage der Arbeit erforderlichen Informationen zur Verfügung stellen. Um dieses Ziel auf eine überblickbare Art zu erreichen, vernachlässigen wir dabei alle vom Gesichtspunkt der Entscheidungstheorie nicht unmittelbar interessierenden Aspekte der Projektierung der IRS und greifen sie im 3. Kapitel, das die Realisierung der IRS bespricht, wieder auf. "Projektierung" und "Realisierung" sind also nicht Grössen, die nur eine chronologische Reihenfolge der Ereignisse festlegen, sondern sie sollen auch den ent-

6) Jöhr, W./Singer, H., Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, Göttingen, 1957, S. 32

7) Müller, W., a.a.O.

scheidungstheoretisch relevanten Teil der Untersuchung vom übrigen Teil unserer Ausführungen trennen. Das 3. Kapitel ist mit den Abschnitten 12 - 14 der eigentlichen Realisierung des Reservationssystems, den ersten Erfahrungen und den geprüften Massnahmen zur Verbesserung der IRS-Situation gewidmet. Der Idee unserer Untersuchung entsprechend, wird dieser Teil in bloss knapper Form dargestellt. Das 4. Kapitel schliesslich, mit den Abschnitten 15 und 16, versucht - ebenfalls fast nur stichwortartig -, neben den entscheidungstheoretischen Ueberlegungen noch Informationen mehr genereller Natur darzustellen, die die Frage nach den Gründen für das Scheitern der IRS beantworten helfen sollen.

2. Der Prozess des rationalen Entscheidens

2.1 Der Gegenstand der Entscheidungstheorie

Wie bereits kurz ausgeführt, steht im Zentrum der Entscheidungstheorie ein bestimmter Ausschnitt des menschlichen Handelns, nämlich bewusste und rational begründbare Wahlakte, die "ein Handeln auslösen oder nicht auslösen und im ersteren Falle die Art und Weise des Handelns gestalten" 8). Instinkthaftes und durch Tradition oder Aberglauben gelenktes Handeln gehören demnach nicht zum Gegenstand der Entscheidungstheorie.

2.2 Das Modell rationalen Entscheidens

An sich müsste hier die Rede sein von der Vielzahl der Modelle rationalen Entscheidens, denn in der Literatur besteht auch bezüglich der "Rationalität" keineswegs eine einheitliche Auffassung, so dass wir uns entsprechend vielen Modellen gegenübergestellt sehen. Weil sich die Entscheidungstheorie in der unternehmerischen Wirklichkeit mit einer grossen Zahl unterschiedlicher Entscheidsituationen mit den vielfältigsten Wirkungszusammenhängen auseinandersetzen muss, hat sie sich der Formalisierung und der Abstraktion zu bedienen, um für jede Situation gültige Anweisungen zu geben. Statt Vorschriften für den konkreten Einzelentscheid aufzustellen, versucht sie, das Vorgehen unabhängig vom Inhalt des Entscheides zu erfassen. Sie muss, anders ausgedrückt, "ein Abbild der Wirklichkeit schaffen, das einen bestimmten Aspekt des Entscheidens, nämlich das formale Prozedere, besonders hervorhebt" 9). Dieses "Abbild der Wirklichkeit" nennen wir "Modell". Damit sind der Entscheidungstheorie - weil sie ein Modellverhalten beschreibt

8) Müller, W., a.a.O., S. 2

9) Kühn, R., Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information, Band 5 der Schriftenreihe "Prüfen und Entscheiden", Bern. 1969, S. 5

in der Wirklichkeit Grenzen gesetzt, denen der HRS-Entscheid ebenfalls begegnet wäre, wenn er sich an die entscheidungstheoretischen Verhaltensanweisungen gehalten hätte.

"Speziell von Erklärungsmodellen spricht man, wenn Abbilder dieser Art einen Ausschnitt der Wirklichkeit in seinen Ursachen und Wirkungszusammenhängen erläutern" 10). Entscheidungsmodelle sind demgegenüber präskriptive Modelle, die dem Entscheidenden vorschreiben, wie ein Entscheidprozess formal ablaufen soll.

Ohne nähere Begründung soll unter der Vielzahl möglicher Definitionen in unserer Arbeit der von Kühn geprägte Begriff der "Rationalität" Verwendung finden. Danach ist als "rational" jenes Verhalten zu bezeichnen, "welches in der gegebenen Situation und bei den vorgegebenen Zielsetzungen und Einschränkungen der Entscheidenden den Nutzen für die letzteren zu maximieren verspricht" 11). Allerdings darf nicht verschwiegen werden, dass auch diese Fassung nicht unbestritten ist und auch ihr Grenzen gesetzt sind 12).

Konkret bedeutet "rational" im zitierten Sinne, dass der Entscheidende die ihm zur Verfügung stehenden Alternativen in eine konsistente und transitive Rangordnung zu bringen hat, wobei unter "konsistent" zu verstehen ist, dass wenn eine Alternative a einer Alternative b vorgezogen wird - Schreibweise: aPb -, dann niemals umgekehrt bPa gelten darf und "transitiv" dann eine Rangordnung ist, wenn aPb und bPc, dann auch gelten muss: aPc 13).

2.3 Die konstitutiven Merkmale einer rationalen Entscheidung

Die Darstellung der eine rationale Entscheidung bestimmenden Merkmale folgt einem Skriptum des Betriebswirtschaftlichen Institutes der Universität Bern 14):

10) Kühn, R., Erklärungsmodell des Käuferverhaltens als Grundlage einer wissenschaftlichen Marktforschung, in: GSM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 15. Jg., Hamburg, 1969, S. 70
11) Kühn, R., Der rationale Entscheid, Skriptum des Seminars SHV für Unternehmungsführung, Bern, o.Jg., S. 3/4.1
12) vgl. hiezu Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 5
13) Gäfgen, G., Theorie kollektiver Entscheidungen in der Wirtschaft, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 173, Stuttgart, 1961, S. 4
14) Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Bern, Weiterbildungskurs 1970, Kursunterlage 1, Bern, 1970, S. 1 ff.

2.31 Der Aktor

Der Entscheidende wird als "Aktor" bezeichnet. Meist versteht die Entscheidungstheorie den Aktor als selbständig handelnde Einzelperson. Im Entscheid einer Gruppe (dem Kollektiventscheid) wirken dagegen mehrere Personen mit, die gegen aussen als Einheit handeln (z.B. ein Haushalt, eine Partei, eine Firma). Die Gruppe wird ebenfalls als Aktor bezeichnet.

2.32 Umwelt und Entscheidsituation

Der Aktor ist in eine Umwelt hineingestellt. Diese besteht aus einem bestimmten Ausschnitt der Welt, nämlich jenem, der für den Aktor im Hinblick auf die Verwirklichung seiner Ziele bedeutsam scheint. Die für einen Entscheid relevante Umwelt wird "Entscheidsituation" genannt. Zu ihr gehören sowohl äussere wie auch innere Gegebenheiten. Ist der Aktor beispielsweise eine Unternehmung, so können nicht nur unternehmungsfremde, sondern auch unternehmungsinterne Umstände zur Entscheidsituation gehören.

2.33 Ziele und Entscheidkriterien

Die Ziele sind der explizite Ausdruck der vom Aktor angestrebten Befriedigung von Wünschen. Sie dienen im Entscheidungsprozess als Massstäbe zur Beurteilung erstens der Entscheidsituation (im Sinne der Frage, ob überhaupt ein Entscheidungsproblem besteht) und zweitens den Auswirkungen, die ein Aktor vom Einsatz seiner Mittel, d.h. von einem bestimmten Handeln, erwartet.

Die allgemeine Entscheidungstheorie strebt eine formale oder methodische Rationalität an und keine finale oder substantielle. Dies bedeutet, dass die Ziele als gegeben angenommen werden; es wird kein Versuch unternommen, das Wertsystem des Aktors auf seinen Sinn oder auf seine Richtigkeit zu prüfen.

2.34 Alternativen und Konsequenzen

"Entscheidungsvariable", "Alternativen", oder "Instrumente" werden die Situationsvariablen, die der Aktor beherrscht und deren Wert er deshalb in einem bestimmten Rahmen nach seinem Belieben festlegen kann, genannt.

Die von der Durchführung einer Alternative erwarteten Auswirkungen auf die Situation des Aktors nennen wir die "Konsequenzen" der Alternative. In praktischen Entscheidfällen sind von einer Variante häufig mehrere

Konsequenzen zu erwarten. Um zu einem Entscheid zu gelangen, muss der Aktor unter solchen Bedingungen in der Regel einen Gesamtwert aller Konsequenzen zu ermitteln suchen. Dieser Wert wird "Gesamtkonsequenz" der Alternativen bezeichnet.

2.35 Sicherheit und Unsicherheit

Da es sich bei den Konsequenzen um erwartete Auswirkungen in der Zukunft handelt, sind die ihnen zugrundgelegten Informationen oft unsicher, d.h. der Aktor hat für jede Art von Konsequenzen verschiedene Werte in Erwägung zu ziehen. Es lassen sich folgende grundsätzliche Fälle unterscheiden:

- der Aktor rechnet nur mit dem Eintritt eines bestimmten Wertes für eine Konsequenz = Fall der Sicherheit;
- der Aktor kennt alle möglichen Werte einer Konsequenz und die Wahrscheinlichkeiten ihres Auftretens = Fall der Unsicherheit oder des Risikos;
- der Aktor kennt zwar alle möglichen Werte der Konsequenz; er kann ihnen jedoch keine Auftretenswahrscheinlichkeit zuordnen = Fall der Ungewissheit oder der rationalen Indeterminiertheit;
- der Aktor kennt nicht alle möglichen Werte einer Konsequenz, bzw. überhaupt keinen dieser Werte = Fall der vollständigen Ignoranz oder der vollkommenen Ungewissheit.

2.4 Systematisierung der Phasen eines rationalen Entscheidungsprozesses

Der Begriff Entscheidungsprozess beinhaltet, dass zwischen der Entdeckung des Problems und seiner Lösung Zeit verstreicht, die offensichtlich für verschiedene Tätigkeiten verwendet werden muss. Die Entscheidungstheorie unterscheidet verschiedene Gruppen solcher Tätigkeiten, üblicherweise deren sechs. Diese Tätigkeitsgruppen beinhalten die bereits erwähnten Vorschriften und bilden die eigentlichen Verfahrensschritte zum rationalen Entscheid; sie werden in der Literatur "Phasen" oder "Stufen" eines Entscheides genannt.

Die vorerst den Bedürfnissen der Begriffsklärung genügende Darstellung der sechs Stufen des Entscheidprozesses (Abschnitte 2.41 - 2.46) folgt wiederum dem bereits zitierten Skriptum des Betriebswirtschftlichen Institutes der Universität Bern 15):

15) Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Bern, a.a.O., S. 3 ff.

2.41 Erkennen und Formulieren der Ziele des Aktors

Die Absicht, ein Ziel zu verwirklichen, ist grundsätzlich das auslösende Moment einer jeden Entscheidung. Der Aktor wünscht eine zukünftige, seinen Zielsetzungen entsprechende Situation herbeizuführen.

2.42 Entdecken der Entscheidnotwendigkeit

Eine Entscheidnotwendigkeit besteht dann, wenn

- eine Diskrepanz zwischen den Zielen des Aktors und seiner gegenwärtigen Entscheidsituation besteht und
- zur Ueberwindung dieser Diskrepanz dem Aktor mindestens eine Lösungsmöglichkeit offensteht.

2.43 Analyse des Problems

Die Problemanalyse muss die grundlegenden Zusammenhänge der Entscheidsituation aufdecken. Um beurteilen zu können, ob sich eine Situation überhaupt ändern lässt, mit welchen Mitteln diese Aenderung zweckmässigerweise herbeigeführt wird und welche Folgen bestimmte Handlungsvarianten zeitigen werden, muss der Aktor die Symptome von den Ursachen trennen und die Wirkungsanteile der Ursachen abschätzen können.

2.44 Auffinden von Alternativen

Die Ermittlung und Formulierung von möglichen Handlungsvarianten stellt einen Suchprozess dar, der auf dem Wissen um die Zusammenhänge zwischen Entscheidsituation, Mitteleinsatz und Veränderung in Richtung Zielerreichung aufbaut und je nach der Art des Problems eine mehr oder minder kreative Tätigkeit beinhaltet.

2.45 Ermittlung der Konsequenzen der Alternativen

Jede Alternative hat bei ihrer Ausführung eine bestimmte Anzahl Auswirkungen in Bezug auf das Ziel und möglicherweise in Bezug auch auf andere Unternehmungsbereiche. Es gilt in dieser Phase, sie möglichst vollständig und genau zu determinieren, da von ihnen letztlich die Wahl der Alternative abhängt.

Hauptproblem ist dabei der Umstand, dass diese Auswirkungen prognostiziert werden müssen, da die Veränderung der Umwelt ja vorerst bloss geplant ist. Für alle Alternativen, die nicht zur Ausführung gelangen, behalten die für sie ermittelten Konsequenzen ihren hypothetischen Charakter.

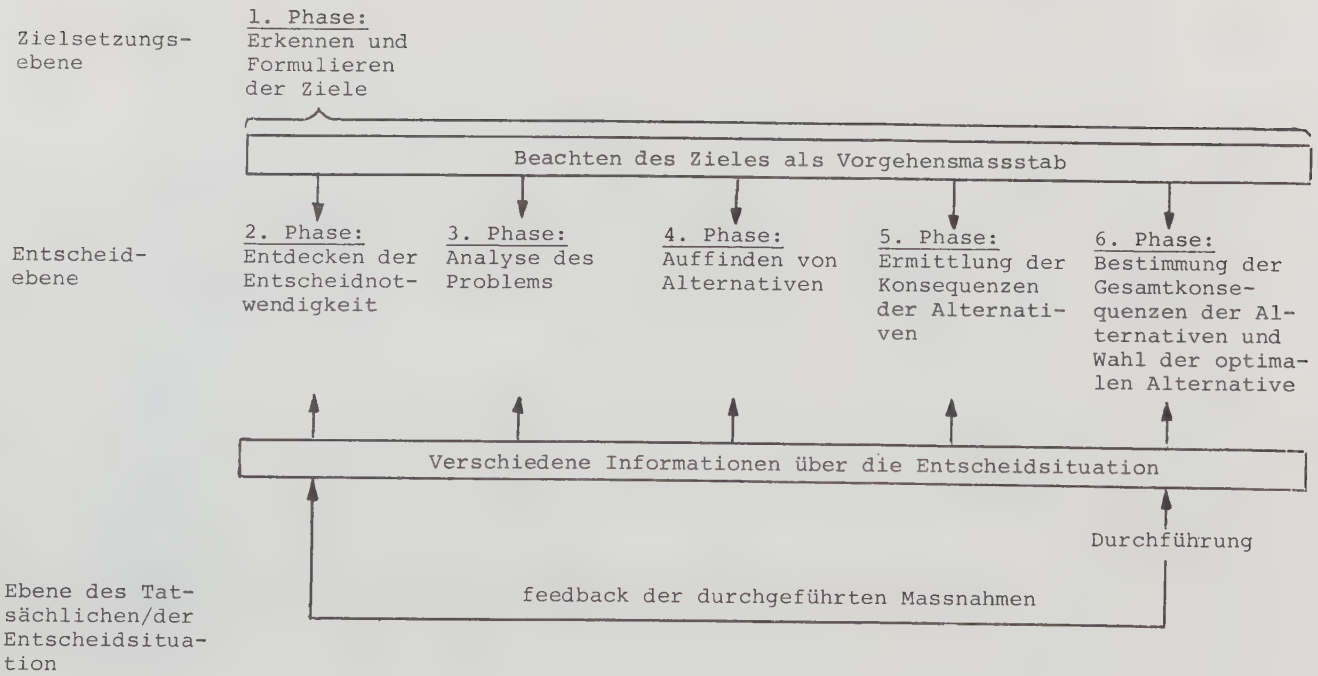
2.46 Bestimmung der Gesamtkonsequenz der Alternativen und Wahl der optimalen Alternative

Hat der Aktor nur mit einer Art von Konsequenzen zu rechnen, deren Werte für jede Alternative mit Sicherheit bestimmt und anhand der Zielvorgabe auch gemessen und miteinander verglichen werden können, so sind die Konsequenzen der einzelnen Alternativen mit ihren Gesamtkonsequenzen identisch. Besteht dagegen Unsicherheit bezüglich des Wertes der Konsequenzen für die einzelnen Alternativen (muss der Aktor also für jede Alternative mit mehreren Werten einer Konsequenzenart rechnen) oder sind mehrere Konsequenzenarten ins Auge zu fassen, dann benötigt der Aktor spezielle Anweisungen, die ihm helfen, die Vielzahl der möglichen Konsequenzen zu vergleichen und die Gesamtkonsequenzen der einzelnen Alternativen zu bestimmen.

Zwischen diesen 6 Stufen des Entscheidungsprozesses besteht eine sehr enge Interdependenz (siehe Darstellung 2), und zwar nicht nur in der Richtung, dass erst die gründliche Erarbeitung einer Phase ein vernünftiges Herangehen an die nächstfolgende Phase erlaubt, sondern auch in der umgekehrten Richtung, indem z.B. die Befolgung der Vorschriften einer Phase vorübergehend den Schritt rückwärts in die "Vorphase" als sinnvoll erscheinen lässt. Dazu Jöhr/Singer 16): "Ausgangspunkt kann aber (anstelle der Zielsetzung, d.V.) die Lage (in unserer Terminologie: Umwelt oder Entscheidsituation, d.V.) sein. Dies wird hauptsächlich dann der Fall sein, wenn sich die Lage aus irgendeinem Grunde verschlechtert hat oder bisher wenig bekannte Missstände durch irgendein Vorkommnis, einen Untersuchungsbericht oder einen sogenannten Skandal plötzlich in das Blickfeld der Oeffentlichkeit gerückt werden". Obgleich - wie dies noch zu belegen sein wird - im Falle der IRS die Umwelt tatsächlich das auslösende Element des Entscheidungsprozesses war, wird im Kapitel 2 an der in der Literatur üblichen Reihenfolge der Phasen festgehalten. Damit wird unsere Absicht erleichtert, die getroffenen Entscheidungen formal korrekt im Sinne der Entscheidungstheorie zu analysieren.

Zum besseren Verständnis dieser Entscheidungen werden im folgenden drei besonders wichtige "konstitutive Merkmale" der rationalen Entscheidung näher untersucht: der Schweizer Hotelier-Verein als Aktor im IRS-Entscheid, die Umwelt, bzw. die Entscheidsituation, in der sich der SHV im Zeitpunkt dieses Entscheides befand und das Phänomen der Sicherheit und Unsicherheit im Entscheidprozess

16) Jöhr, W.,/Singer, H., a.a.O., S. 41



Darstellung 2: Die Phase des Entscheidprozesses (Quelle: Kühn, R., Lehre von den Marketingentscheiden, Zürich, o.Jg., S. 9)

3. Der Schweizer Hotelier-Verein als Aktor der Entscheidung über die Einführung eines Hotelreservationssystems

3.1 Die generelle Problematik des Kollektivs als Aktor

Sehr oft vernachlässigt die Entscheidungstheorie einen gewichtigen Problemkreis, indem sie annimmt, dass es sich beim Aktor um eine Einzelperson handelt oder dass jener im Falle eines Kollektivs wie eine solche handeln würde. Tatsächlich gibt es jedoch eine Vielfalt von Erscheinungsformen entscheidfällender Kollektive, deren Entscheidfindung Probleme aufwirft, denen sich die Einzelperson nicht gegenübersieht.

3.11 Die Ableitung des kollektiven Zieles aus den individuellen Zielen

Theorie und Praxis unterscheiden zahlreiche Formen von Kollektivaktoren. Im vorliegenden Zusammenhang interessiert uns die Variante, bei der das Kollektiv aus einer Mehrzahl von Individuen mit unterschiedlichen Zielen besteht und diese Individuen gegen aussen relativ geschlossen auftreten wollen. Gäfgen umschreibt diese Gruppe wie folgt (die Tatsache, dass Gäfgen von Ziel-"systemen" spricht, ist hier vorerst bedeutungslos) 17):
"..... so bleibt als dritter möglicher Fall der von Individuen mit heterogenen Präferenzen, die aber als Team handeln wollen. Das Problem optimalen Handelns kann dabei ausser Betracht bleiben, da es durch die Organisationstheorie (.....) gelöst wird; es ist vielmehr die Voraussetzung der Teamarbeit zu schaffen, nämlich das gemeinsame Zielsystem. Ist ein solches kollektives Zielsystem geschaffen, so können die gleichen Individuen oder auch andere von ihnen Beauftragte dann als Team handeln (wobei nur die Loyalität der Team-Mitglieder zu sichern ist: jeder muss sich so verhalten, als ob das aufgegebene Zielsystem sein eigenes wäre). Das dritte Problem kollektiver Rationalität ist also das einer Theorie der sozialen Wahl: wie lässt sich rational aus verschiedenen individuellen Zielsystemen ein eindeutiges kollektives Zeilsystem ableiten?".

Die formalen Voraussetzungen für die Ableitung eines kollektiven Ziels sind:

- Schaffung von Kriterien, mit denen die individuellen Ziele und das kollektive Ziel dargestellt werden können. Als mögliches Kriterium bietet sich hiefür die

17) Gäfgen, G., Kollektive Entscheidungen, a.a.O., S. 4

Nutzenfunktion an, die von Gäfgen in der Tat auch verwendet wird. Sie besagt, dass das Ziel die Stiftung eines bestimmten Nutzens zu versprechen hat. Unter Nutzen kann dabei in Uebereinstimmung mit Sieber z.B. die Eignung zur Befriedigung von Bedürfnissen verstanden werden 18).

- Schaffung einer Anweisung, wie die individuellen Nutzenfunktionen zu einem kollektiven Ziel zusammengefasst werden sollen. Diese Anweisung oder diesen Mechanismus nennt Gäfgen "Sozialwahlfunktion", die zwischen den Individuen und dem übergeordneten Kollektiv stattzufinden hat 19).

Der Ableitung des kollektiven Zieles liegt aber auch noch eine methodologische Frage zugrunde, nämlich die Frage nach der Messung des Nutzens. Messen wird bestimmt "als Zuordnung von Zahlen zu bestimmten Gegebenheiten oder Ereignissen nach bestimmten Regeln" 20). Entsprechend der möglichen Formen dieser Regeln unterscheiden verschiedene Autoren in der Theorie des Messens vier vom tieferen zum höheren Niveau fortschreitende Niveaus:

- nominales oder klassifikatorisches Messen (Einordnung einer bestimmten Gegebenheit oder eines bestimmten Ereignisses in eine zum voraus umschriebene Klasse von Gegebenheiten oder Ereignissen);
- Ordinales, komparatives oder Rangordnungsmessen (Schaffung einer Rangordnung der Gegebenheiten oder Ereignisse);
- Intervallmessen (Zuordnung von Zahlen auf Gegebenheiten oder Ereignisse, so dass aus einem Vergleich solcher Zahlen auf einen Abstand bzw. eine Distanz zwischen Gegebenheiten oder Ereignissen geschlossen werden kann);
- Ratio-, Verhältnis- oder absolutes Messen (Zuordnung einer Zahl auf eine Gegebenheit oder ein Ereignis, die für sich als Abstand zu Null zu verstehen ist, wobei Null die völlige Absenz der zu messenden Eigenschaft bzw. des zu messenden Merkmals bedeutet).

18) Sieber, H., Grundzüge der theoretischen Nationalökonomie, Vorlesungsskriptum, Universität Bern, 1959, S. 6
19) Gäfgen, G., Kollektive Entscheidungen, a.a.O., S. 6
20) Müller, W., a.a.O., S. 31

Da die konkrete Sozialwahlfunktion jeweils nur auf einer dieser oder einer von ihnen abgewandelten Messregel aufbauen kann, unterscheidet die Theorie zahlreiche Arten von Sozialwahlfunktionen.

3.12 Die Ableitungsschwierigkeiten in der Praxis

Die Gestaltung einer Sozialwahlfunktion stösst in der Praxis z.T. auf fast unüberwindbare Schwierigkeiten. Zu nennen sind etwa folgende:

- Berücksichtigung aller individuellen Zielsysteme. Ein Vorgehen, das bei jedem Entscheid die Gesamtheit der individuellen Zielsysteme konsultiert, ist theoretisch durchaus möglich (Urabstimmung), stösst aber bei der praktischen Durchführung doch auf erhebliche Probleme. die Praxis hat sich hier geholfen, indem sie das Majoritätsprinzip eingeführt hat.

- Verständnismangel und ungenügende Information der Verbandsmitglieder. Meist ist die individuelle, namentlich die eigene Zielsetzung ohne weiteres überschaubar. Die Ableitung des Kollektivzieles schafft zu den individuellen Zielen Distanz, die sich darin äussert, dass das Kollektivziel eine Formulierung auf einer Ebene findet, die für das Individuum des Kollektivs oft nicht mehr recht fassbar ist. Man spricht dann davon, dass die Individuen wissens- und erfassungsmässig überfordert sind. Auch hier hat die Praxis einen Ausweg gefunden, indem sie Expertengruppen bestellt und Entscheidungen durch das Kollektiv nur noch für die von den Experten ausgearbeiteten Grundsatzfragen gefällt werden. Diese Lösung wurde auch vom SHV gewählt, indem eine Projektgruppe geschaffen wurde, die einem "Steering Committee", bestehend aus Vertretern des Zentralvorstandes SHV, unterstellt wurde (siehe Abschnitt 3.32, S. 39).

- Unterschiedliche Auffassungen in Theorie und Praxis über den Nutzenbegriff. Grundsätzlich kann zwischen einer klassischen und einer modernen Nutzentheorie unterschieden werden. Der klassische Nutzenbegriff wurde im Rahmen der älteren Konsumtheorie entwickelt. Moderne Nutzenüberlegungen lassen sich insbesondere der Spieltheorie entnehmen. Problem: was soll unter Nutzen tatsächlich verstanden werden?

- Beschränkte Messbarkeit des Nutzens. Der Nutzen ist nicht ohne weiteres quantifizierbar, da er weitgehend subjektiv begründet ist.

- Beeinflussbarkeit der individuellen Ziele. Sehr oft wollen oder können die Individuen gar keine Angaben über ihre Ziele machen. Dann ist das Kollektiv genötigt, Ziele vorzuschlagen, die aus seiner Sicht den Bedürfnissen aller oder eben der Majorität der Individuen entsprechen, und anschliessend die Individuen so zu beeinflussen, dass diese ihre Ziele - sofern überhaupt vorhanden - bewusst oder unbewusst auf das Kollektivziel ausrichten.

3.13 Die Notwendigkeit der Analyse der individuellen Ziele im Schweizer Hotelier-Verein

In Bezug auf die Ziele im allgemeinen und die Ziele des Kollektivaktors im speziellen hat unsere Untersuchung bisher folgende zwei Ergebnisse erbracht:

- Primär ist grundsätzlich das Ziel als solches das auslösende Element eines Entscheides (Abschnitt 2.41, S. 24). Das Ziel schwebt gewissermassen als Fixstern des Aktors über dessen Umwelt, in der sich dieser dauernd nach dem Fixstern ausrichtet, bis er plötzlich die Notwendigkeit, einen Entscheid zu treffen, dadurch entdeckt, dass eine Diskrepanz zwischen Ziel und Entscheidsituation entstanden ist.
- Das Ziel eines Kollektivs ist die durch irgendeine Sozialwahlfunktion definierte Summe der individuellen Ziele (Abschnitt 3.11, S. 27). Bevor sich also ein Kollektivaktor mit dem eigentlichen Entscheidprozess auseinandersetzt, muss er auf der Zielebene (siehe Darstellung 2, S. 26) eine Harmonisierung zwischen den individuellen Zielen und dem abgeleiteten Kollektivziel erarbeiten. Erst dann ist er - zumindest im streng entscheidungstheoretischen Sinne - berechtigt, als Aktor in einer bestimmten Entscheidsituation aufzutreten.

Wenn sich nun die Frage erhebt, ob der Schweizer Hotelier-Verein im Sinne der rationalen Entscheidung überhaupt die Aktorenfunktion im IRS-Entscheid hätte übernehmen dürfen, muss vor einer verbindlichen Antwort abgeklärt werden, ob das Kollektiv SHV durch irgendeine bestimmte Sozialwahlfunktion zu einem entscheidungsrelevanten Ziel gekommen ist. Der Beschreibung des SHV als Aktor im IRS-Entscheid im kommenden Abschnitt soll hier vorgegriffen werden, indem festgestellt werden muss, dass eine Ableitung der individuellen Ziele zu einem kollektiven Ziel nie stattgefunden hat. Es mag ein tröstlicher Hinweis sein, dass eine entscheidungstheoretisch saubere Ableitung bisher wegen der beschriebenen praktischen Schwierigkeiten wohl in keinem Verband, und wahrscheinlich auch in keiner kollektiv geführten Unternehmung vorgenommen worden ist und

auch nicht vorgenommen wird. Es wäre sicherlich aber auch töricht, anzunehmen, die Forderung nach Harmonisierung der individuellen und des kollektiven Zieles sei ein Hirngespinst der Theorie und ohne Berechtigung in der Praxis, denn die Tatsache, dass einer der Gründe, weshalb der International Reservations Switzerland AG während ihrer kurzen Lebensdauer kein Glück beschieden war, darin liegt, dass die Hoteliers dem Reservationssystem (aus hier unerheblichen Gründen) nicht die erhoffte und notwendige Gefolgschaft geleistet haben, darf ruhig als eine Folge der mangelnden Ableitung interpretiert werden. Auch der Wunsch des Aktors, im Rahmen einer Kooperationsintensivierung teilweise oder vollständig einzelne Betriebsfunktionen zu übernehmen 21), deutet auf die Wichtigkeit der Abstimmung der individuellen und der kollektiven Zielsetzung hin. Die Mitglieder des SHV dürften kaum mit einer Ausgliederung bestimmter Funktionen ihrer Betriebe einverstanden sein, wenn die Ziele des SHV nicht auf die eigenen Zielsetzungen abgestimmt sind. Die Harmonisierung der gegenseitigen Zielsetzungen ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Nachweis konkreter wirtschaftlicher Vorteile durch Kooperation, den der Aktor in der Diskussion mit seinen Mitgliedern benötigen wird, und um nicht bloss auf in ihren Auswirkungen kaum voraussehbare Solidaritätsappelle angewiesen zu sein 22).

Als praktisch ohne weiteres durchführbar (und damit dem Vorwurf der Undurchführbarkeit widersprechend) könnte man sich die Analyse der Motivierung des Beitritts der Hoteliers zum SHV vorstellen. Wohl würde diese Erhebung nicht unmittelbar die von rationalen Entscheid geforderte Zielableitung erbringen; sie würde aber immerhin Anhaltspunkte für eine den Mitgliederbedürfnissen entsprechende Verbandspolitik liefern. Leider fehlt jegliche Grundlagenforschung in dieser Richtung im SHV. Bemerkenswerterweise wird aber eine "negative" Motivanalyse durchgeführt, indem bei jedem Austritt aus dem SHV der Austrittsgrund des Mitglieds für statistische Zwecke festgehalten wird.

Möglicherweise bringen die an der a.o. Delegiertenversammlung des SHV im Herbst 1972 vom Zentralvorstand abgegebenen Versprechungen, die Strukturen der Geschäftsstelle des SHV zu überprüfen, die notwendige grundsätzliche Diskussion über die Beziehungen zwischen dem Kollektiv und den Individuen in Gang .

21) Schweizer Hotelier-Verein, "Prospektivstudie", Manuskript mit vorläufigem Arbeitstitel, noch unveröffentlicht, Bern, 1973, S. 6.4

22) vgl. hiezu Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption, Heft 7 der Berner Studien zum Fremdenverkehr, Bern, 1971, S. 95

3.2 Der Schweizer Hotelier als Aktor im IRS-Entscheid

3.21 Der Schweizer Hotelier-Verein

Der Schweizer Hotelier-Verein wurde 1882 gegründet. Der Sitz der Geschäftsstelle ist heute Bern. Die Geschäftsstelle hat der Direktion 6 Abteilungen unterstellt:

- Administrative Dienste
- Hotel-Revue und Public Relations
- Arbeitsrecht und Arbeitnehmerfragen
- Stellenvermittlung
- Berufliche Ausbildung
- Beratungsdienste SHV

Neben der Hotelfachschule in Lausanne verfügt der SHV weiter über die vereinseigene, selbständige AHV-Ausgleichskasse Hotela (der im Laufe der Zeit die Familienausgleichskasse und die Alterskasse angegliedert wurden) und die Treuhandstelle SHV AG, beide mit Sitz in Montreux.

Der Schweizer Hotelier-Verein setzt sich zusammen aus 23):

- Sektionen und ihren Mitgliedern
- Einzelmitgliedern
- Persönlichen Mitgliedern im In- und Ausland
- Passivmitgliedern
- Veteranenmitgliedern
- Ehrenmitgliedern.

Lokal-Sektionen sind lokale Vereinigungen von Hoteliers und Inhabern gastgewerblicher Betriebe, sowie von weiteren natürlichen und juristischen Personen. Die Regional-Sektionen des Vereins bestehen aus Lokal-Sektionen und Unter-Sektionen einer Region oder eines Kantons und/oder Einzelmitgliedern aus dem gleichen Gebiet. Träger des SHV im physischen Sinne sind demnach Hoteliers, d.h. im vorliegenden Zusammenhang: Unternehmer mit individuellen Unternehmungszielen. Der SHV hat - obgleich er von Mitgliederzielen abgeleitete Ziele anzustreben hat, nämlich u.a. die Wahrung und die Förderung des Wohles und des Ansehens der Mitglieder 24) - eine eigene Rechtspersönlichkeit im Sinne von Art. 60ff ZGB. Praktisch handelt

23) Schweizer Hotelier-Verein, Statuten, Bern, 1968, Art. 3 - 8
24) Schweizer Hotelier-Verein, Statuten, a.a.O., Art. 2.4

er also gleichzeitig als "verlängerter Arm" der Mitglieder und als eigene Persönlichkeit. Diese Doppelfunktion ist entscheidungstheoretisch irrelevant: hier interessiert bloss, ob im Falle eines Kollektivaktors im Sinne der 3. Gruppe von Gäfgen eine Sozialwahlfunktion zur Anwendung gelangt und wenn ja, welche Gestalt diese Funktion hat.

3.22 Die Repräsentanz des SHV für die Schweizer Hotellerie

Ende 1971 umfasste der Schweizer Hotelier-Verein 78 Sektionen und 3'486 Mitgliederbetriebe mit insgesamt 154'823 Betten (siehe Jahresbericht SHV 1971). Lassen diese Daten auf eine Repräsentanz des SHV für die Schweizer Hotellerie schliessen?

Dazu der Schweizer Hotelier-Verein selber 25):
"Gesamthaft hat die schweizerische Hotellerie im Jahre 1965 234'343 vorhandene Betten ausgewiesen. Davon entfallen 55 % auf SHV-Betriebe. Auch wenn die offiziellen Fremdenverkehrsstatistik alle diese Betten der Hotellerie zurechnet, finden wir, dass ein gewisser Teil dieser gastgewerblichen Betriebe bezüglich Bettenangebot (Anzahl und Preis) von der sogenannt devisenbringenden Hotellerie stark abfällt. Ungefähr ein Drittel aller Betten fällt auf diese Kleinbetriebe mit einem vorwiegend wenig hochstehenden qualitativen Angebot. Unter diesen Betrieben, die namentlich mit Blick auf den internationalen Verkehr kaum relevant sind, ist der SHV spärlich vertreten, und es kann demzufolge hier auch nicht von einer repräsentativen Stellung des Schweizer Hotelier-Vereins gesprochen werden. Gänzlich anders zeigt sich die Situation bei den Hotelbetrieben, die ihr Auskommen vor allem im Beherbergungsgeschäft finden. Unter diesen Betrieben, die etwa zwei Drittel aller schweizerischen Hotelbetten stellen, ist der SHV mit seinen Mitgliedern und ungefähr 65 % der Betten gut und repräsentativ vertreten. Wenn wir uns zudem vergegenwärtigen, dass sich die SHV-Betriebe mit ihrem Bettenanteil unter den höheren Minimalpreis- und Betriebsgrössenklassen noch einmal auf die höchsten Klassen konzentrieren, dann kann mit Fug behauptet werden, dass die SHV-Mitgliederbetriebe die Repräsentanten der schweizerischen Hotellerie sind. Strukturelle Merkmale wie Angebotsstandard und Betriebsgrösse weisen überdies unmissverständlich darauf hin, dass unser Mitgliederkreis über

25) Schweizer Hotelier-Verein (Betriebswirtschftlicher Beratungsdienst), Die Struktur des Mitgliederkreises des Schweizer Hotelier-Vereins, Bern, 1966, S. 24

einen grösseren Anteil an den Investitionen der gesamten Hotellerie verfügt, als es der blosse Bettenanteil auszudrücken vermag. Wir wagen zu behaupten, dass der Anteil an den gesamten Investitionen in der schweizerischen Hotellerie für den SHV-Mitgliederkreis auf ungefähr drei Viertel geschätzt werden dürfte. In dieser Zahl spiegelt sich vor allem die Bedeutung des SHV in volkswirtschaftlicher und wirtschaftspolitischer Hinsicht."

3.23 Der Zweck des Schweizer Hotelier-Vereins und die Begründung der Aktorenfunktion

Statuten SHV, Art. 2:

"[1] Der Verein hat den Zweck, das Wohl und das Ansehen der schweizerischen Hotellerie und des Gastgewerbes im allgemeinen und seiner Mitglieder im besonderen zu wahren und zu fördern.

[2] Seine wesentlichsten Aufgaben sind:

a) die Behandlung von wirtschaftlichen, technischen, organisatiorischen, arbeitsrechtlichen und sozialen Fragen;

b) die Beratung und Unterstützung seiner Sektionen und Mitglieder in allen beruflichen Angelegenheiten;

c) die Aus- und Weiterbildung der in der Hotellerie und im Gastgewerbe beschäftigten Personen auf allen Stufen;

d) die Förderung der Zusammenarbeit der Mitglieder und die Vertretung ihrer ideellen und wirtschaftlichen Interessen.

[3] Er kann zu Vereinszwecken Liegenschaften erwerben oder erstellen.

[4] Ein Gewinn aus seiner Tätigkeit ist weder für ihn noch für seine Mitglieder beabsichtigt."

Nachdem wir bereits auf den im Sinne der Entscheidungstheorie nicht erfolgten Versuch, die Aktorenfunktion des SHV über eine Sozialwahlfunktion herzuleiten, hingewiesen haben (siehe Abschnitt 3.13, S. 30), soll hier nun der Versuch unternommen werden, die Begründung der Aktorenfunktion aus dem statutarischen Zweck des Schweizer Hotelier-Vereins herzuleiten. Zu diesem Zwecke werden die Merkmale eines elektronischen Hotelreservationssystems und der Zweck im Sinne von Art. 2 der SHV-Statuten gegenübergestellt. Es erweist sich dabei, dass die - bewusst so gestaltete - allgemeine Fassung der Zweckumschreibung unserem Unterfangen sehr entgegenkommt.

Ein den Vorstellungen der Verantwortlichen im SHV entsprechendes Hotelreservationssystem ist nämlich geeignet:

- das Wohl und das Ansehen der schweizerischen Hotellerie und des Gastgewerbes im allgemeinen zu wahren und zu fördern (Alinea 1 der Zweckumschreibung);
- als wirtschaftliche Frage im Sinne einer wesentlichen Aufgabe behandelt zu werden (Alinea 2, Absatz a) der Zweckumschreibung);
- die Zusammenarbeit der Mitglieder zu fördern (Alinea 2, Absatz d), 1. Satz der Zweckumschreibung);
- die wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder zu vertreten (Alinea 2, Absatz d), 2. Satz der Zweckumschreibung).

Eine zumindest rein sprachliche Begründung der Aktorenfunktion, die auf einer solchen Auslegung des Zweckartikels und der Aufgaben des SHV abstellt, ist damit geglückt. Es bleibt aber ein gewisses Unbehagen, denn die Ableitung ist nicht sehr zwingend. Darunter ist zu verstehen, dass die Statuten dem Aktor nicht verbindlich auftragen, antizipativ im Sinne der gestellten Aufgaben tätig zu werden. Sie überlassen ihm in ihrer generellen Formulierung vielmehr den Entscheid, ob und wann er im Rahmen der statutarischen Aufgaben aktiv werden will oder soll. Interessanterweise ist in den Auseinandersetzungen, die dem Beschluss zur Liquidation der IRS im September 1972 folgten, die Berechtigung des SHV, als Aktor aufzutreten, aber nie angefochten worden. Man verspürte in Diskussionen mit vielen massgeblichen Hoteliers lediglich die meist unterschwellige Auffassung, dass "man" sich vielleicht halt doch nicht oder wenigstens noch nicht hätte aktiv in den elektronischen Reservationsbetrieb einschalten sollen. Diese eigenartig zwiegespaltene Beurteilung dürfte damit zusammenhängen, dass formell und wahrscheinlich auch verbandjuristisch die Aktorenfunktion des SHV durchaus in Ordnung ist, dass aber materiell die Rolle durch den SHV nicht genügend gespielt werden konnte, weil eben die Sozialwahlfunktion zwischen den Individualzielen und dem Kollektivziel nie stattgefunden hat und sich damit die Verbandsmitglieder mit dem Kollektiv nicht identifizieren konnten.

Zu erwähnen verbleibt noch, dass die Frage, ob der SHV, bzw. die Hotellerie generell in der Entwicklung und der Einführung von Reservationssystemen aktiv werden sollen, von Fachleuten eindeutig bejaht wird. So schreiben die von der American Hotel & Motel Association beauftragten Booz-Allen & Hamilton: "The hotel management system

committee should develop reservation systems specifications to satisfy the needs of the lodging industry. These systems specifications should include the integration requirements with the necessary hotel/motel registration and credit procedures. If the hotel industry does not become actively involved in future systems developments the needs of the industry will not be met in the most efficient and timely manner" 26).

Man kann sich allerdings fragen, ob die dem Schweizer Hotelier-Verein übergeordnete Association Internationale de l'Hôtellerie (AIH) nicht die Führerrolle gegenüber den nationalen Verbänden oder gar die eigentliche Aktorenfunktion hätte übernehmen sollen. Derartige Beispiele sind in anderen Branchen ja bestens bekannt, wie etwa im internationalen Eisenbahnverkehr, wo die Union Internationale des Chemins de Fer (UIC) oder in der internationalen Luftfahrt, wo die International Air Transportation Association (IATA) verbindliche Vorschriften für die Ausgestaltung nationaler elektronischer Bahnsitz- und Flugsitzreservationssysteme erlassen haben, um damit die Kompatibilität der Systeme und die Möglichkeit zu sichern, unter den Systemen Daten auszutauschen. Zweck der AIH, ihre Organisationsstruktur und ihr Verbandspotential hätten durchaus die Ausübung einer zumindest koordinierenden Tätigkeit zugelassen und damit eine einzigartige Chance der Existenzrechtfertigung geboten. Die AIH hat diese Chance wahrscheinlich zum Schaden der gesamten freien Hotellerie nicht zu nutzen vermocht und muss sich den - allerdings auf die amerikanische Hotellerie - gemünzten Vorwurf von Booz-Allen & Hamilton auch in Zukunft gefallen lassen: "Despite of some significant changes such as the growth of motels, the lodging industry has been relatively static by comparison (im Vergleich mit den vor dieser Feststellung beschriebenen Fortschritten in anderen Bereichen des Fremdenverkehrs, namentlich im Transportwesen, d.V.)" 27). An unserer Auffassung bezüglich AIH ändert auch die kurzfristig zwischen der AIH und Citel zustande gekommene Vereinbarung nichts, die es der AIH erlaubt, doch noch irgendwie im Reservationsproblem involviert zu bleiben. Dieses Agreement beinhaltet nämlich bloss

26) Booz-Allen & Hamilton, Operation Breakthrough, An Approach to Hotel/Motel Operations in 1978, New York, 1969, S. 140 und S. 141

27) Booz-Allen & Hamilton, Operation Breakthrough, a.a.O., S. 4

die Empfehlung an die nationalen Hotelverbände, sich dem System der Citel (Compagnie Internationale de Téléinformatique) anzuschliessen und keine verbindlichen Richtlinien darüber, wie die Systeme der nationalen Verbände auszusehen haben, damit sie sich für den Datenaustausch eignen.

3.3 Die Beziehungen des Aktors zu übrigen Fremdenverkehrsorganisationen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessieren selbstverständlich nur die mit dem Reservationssystem zusammenhängenden Beziehungen zwischen dem SHV und übrigen Fremdenverkehrsorganisationen. Seit jeher, d.h. seitdem die Projektgruppe SHV die Ausarbeitung eines Hotelreservationskonzeptes im Mai 1968 begonnen hatte, vertrat der SHV die Auffassung, dass nur eine gesamttouristische Lösung ein wirkungsvolles Reservationssystem zu tragen in der Lage wäre. Unter "gesamttouristischer Lösung" wurde dabei verstanden, dass neben der Hotellerie auch Reisebureaus und Bahn-, Schiffahrts- und insbesondere Luftfahrtsgesellschaften zur Erarbeitung einer Lösung und zum Betrieb des Reservationssystems beigezogen werden müssten. Die Begründung für diese Auffassung lag darin, dass ein elektronisches Hotelreservationssystem administrativ/organisatorisch und finanziell/technisch für die Schweizer Hotellerie allein nicht zu tragen sei, und dass schliesslich auch andere Fremdenverkehrsträger Nutzniesser eines Reservationssystems seien (siehe auch Hotel-Revue 3/69 vom 16.1.1969). Eine weitere Begründung, die grundsätzliche Notwendigkeit der Zusammenarbeit im Fremdenverkehr als Voraussetzung für ein erfolgreiches Aktivwerden im Fremdenverkehrsmarkt, wurde nicht eingesetzt. Dies mag damit zusammenhängen, dass diese Notwendigkeit der Kooperation erst seither so richtig bewusst gemacht worden ist 28). Mit dieser Auffassung, die eine sehr weitgehende Bereitschaft zur Kooperation aller Fremdenverkehrsträger voraussetzt, stand der SHV jedoch weitgehend allein. Wohl gelang es ihm, die Mitarbeit ausgewiesener Fachleute aus anderen Bereichen des Fremdenverkehrs (SBB, PTT und SWISSAIR) wenigstens während der Phase der Lösungserarbeitung zu gewinnen, doch war es dann nicht mehr möglich, innerhalb einer nützlichen Frist Partner für den Betrieb des Systems zu verpflichten. Diese Fakten sollen etwas eingehender erläutert werden.

28) Zu verdanken ist diese Bewusstmachung in erster Linie Krippendorf, der mit seiner grundlegenden Arbeit "Marketing im Fremdenverkehr" (a.a.O.) u.W. das erste Mal die speziellen Eigenheiten des touristischen Marketing zusammenhängend und systematisch dargestellt hat.

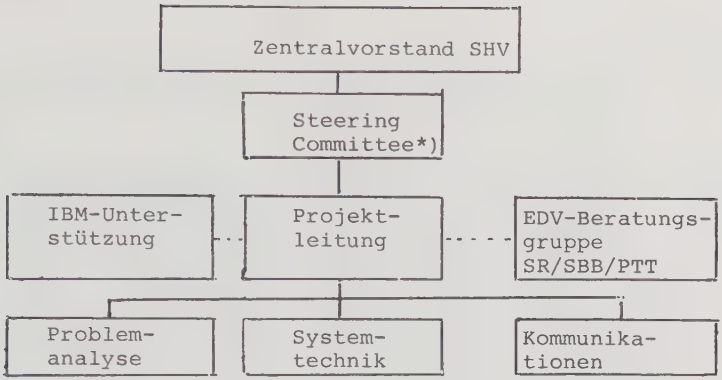
3.31 Der Begriff "Fremdenverkehrsorganisation"

Träger oder zumindest Teilträger des Fremdenverkehrs können grundsätzlich alle im Fremdenverkehrsangebot wirksamen Einzelunternehmungen 29), vertikal und horizontal gegliederte überbetriebliche Institutionen und der Staat sein. Im vorliegenden Zusammenhang - mögliche Partner des Schweizer Hotelier-Vereins, einem horizontal strukturierten überbetrieblichen Fremdenverkehrsträger - interessiert allerdings nur ein kleiner Ausschnitt aus allen diesen Möglichkeiten: andere horizontal strukturierte überbetriebliche Träger (Schweizerischer Wirteverband, Verband Schweizerischer Transportunternehmungen des öffentlichen Verkehrs, Verband Schweizerischer Seilbahnen etc.), überbetriebliche Institutionen aus dem Bereich der Vermittlung des eigentlichen Angebots (z.B. Schweizerischer Reisebüro-Verband), sowie einzelne den schweizerischen Fremdenverkehr massgeblich beeinflussende Einzelunternehmungen, wie insbesondere SWISSAIR, SBB und PTT, die wir alle für den Zweck dieser Arbeit "Fremdenverkehrsorganisationen" nennen wollen.

3.32 Das Interesse der Fremdenverkehrsorganisationen während der Phase der Lösungserarbeitung

Wie bereits erwähnt, konnte der Aktor in wesentlichen Phasen des Entscheidprozesses mit SWISSAIR, SBB und PTT zusammenarbeiten. Diese Fremdenverkehrsorganisationen waren ausgewählt worden, weil sie entweder ein eigenes Reservationssystem geplant (SBB) oder realisiert (SWISSAIR) hatten oder im Kommunikationsvereich wertvolle Informationen aus anderen Kommunikationssystemen (PTT) vermitteln und aus diesen Gründen der SHV-Projektgruppe mit Erfahrungen beiseite stehen konnten. Die Vertreter dieser drei Fremdenverkehrsorganisationen waren in einer EDV-Beratungsgruppe ohne Entscheidungsbefugnis oder -pflicht zusammengefasst. Die gestrichelte Verbindungslinie in Darstellung 3 verdeutlicht dies:

29) siehe hiezu die Tabellen bei Krippendorf, J., a.a.O., S. 36 und 37



* bestehend aus Mitgliedern des Zentralvorstandes

Darstellung 3: Die Mitarbeit anderer Fremdenverkehrsorganisationen während der Phase der Lösungserarbeitung (Quelle: Memorandum SHV vom 17.2.1970)

Der Aufgabenkreis der EDV-Beratungsgruppe umfasste kurzfristige und langfristige Aufgaben.

- Kurzfristige/laufende Aufgaben: Kontakt zum Projekt SHV; Weiterleitung von SHV-Problemen an den in Frage kommenden Fachmann innerhalb der eigenen Organisation; Beurteilung von SHV-Lösungsmöglichkeiten; Vermittlung interner Dokumentation.
- Langfristige Aufgaben: Abklärung gemeinsamer Dienstleistungen für Kunden, die Flug-, Bahn- und Hotelleistungen beanspruchen; Abklärung der Möglichkeiten für einen allfälligen Systemzusammenschluss. (Quelle: Memorandum SHV vom 17.2.1970)

Die Zusammenarbeit mit der EDV-Beratungsgruppe wurde gegen Ende 1970 abgebrochen bzw. unterbrochen. Durch den Abschluss des Vertrages zwischen dem SHV und der IRC wurden die kurzfristig/laufenden Aufgaben der IRC übertragen. In Bezug auf die langjährigen Aufgaben war vorgesehen, diese nach einer ersten Anlaufphase der IRS wieder anzupacken.

Die übrigen Fremdenverkehrsorganisationen wurden an den Planungsarbeiten des SHV im Hinblick auf eine eventuelle spätere Mitarbeit in einer Betriebsgesellschaft interessiert, indem sie mehrmals zu Orientierungsveranstaltungen eingeladen und dort eingehend über den Stand der Planung und die laufenden Probleme informiert wurden.

3.33 Uebrige Fremdenverkehrsorganisationen als Partner in einer Reservationsbetriebsgesellschaft

Um bestehende Kommunikationsnetze (z.B. die Telephonmietleitungen zwischen den ausländischen SWISSAIR-Agenturen und der Anlage in Kloten-Balsberg) oder bereits eingerichtete Aussenstationen, in denen Datenstationen hätten installiert werden können (z.B. die Agenturen der Schweizerischen Verkehrsazentrale) mitzubenützen, und um die Investitiionslast eines Reservationssystems aufzuteilen, war der SHV ursprünglich der Meinung, dass eine gesamtschweizerische "incoming"-Gesellschaft, in der alle interessierten Fremdenverkehrsträger beteiligt sind, das Hotelreservationssystem tragen sollte. Es zeigte sich jedoch bald, dass das Interesse potentieller Partner hiefür sehr gering war. Da zudem die recht aggressive Tätigkeit von Konkurrenzreservationsorganisationen, auf die noch eingegangen wird, schliesslich im Herbst 1970 nur noch sehr wenig Zeit für einen Entscheid übrigliess, realisierte der SHV die HRS-Lösung fast im Alleingang, allerdings mit der Idee, nur vorübergehend als Promotor aufzutreten, bis die übrigen Fremdenverkehrsorganisationen der Schweiz sich praktisch von alleine für eine Beteiligung am System interessiert hätten.

Die Haltung einzelner Fremdenverkehrsorganisationen gegenüber der Schaffung eines Reservationssystems war teilweise nicht nur nicht positiv oder zumindest indifferent, sondern geradezu negativ. So schreibt der Schweizerische Reisebüro-Verband in seinen Jahresberichten 1969/70 und 1970/71 dass "die Reisebüros nicht bereit wären, sich zur teilweisen Finanzierung der Kosten eines elektronischen Reservationssystems Abstriche an ihrer Kommission gefallen zu lassen." und ".... wir (würden) es nicht für zweckmässig halten, dass unsere Mitglieder die Dienste der IRS unter Verzicht auf die ihnen zustehende Kommission benützen." Einen besseren Vorschlag, wie die Reisebüros finanziell an der IRS beteiligt werden sollten, von deren Dienste unzweifelhaft gerade sie neben der Hotellerie am meisten profitieren konnten, wurde vom Schweizerischen Reisebüro-Verband jedoch nie unterbreitet.

4. Die Umwelt und die Entscheidsituation im Zeitpunkt der Entscheidung über die Einführung eines Reservationssystems

Einmal getroffene Entscheidungen später zu analysieren, wird dadurch erleichtert, dass zwischen den ursprünglichen Entscheidungen und dem gedanklichen Nachvollzug eine bestimmte Periode verstreicht, so dass sehr oft die ursprünglich dem Entscheid zugrunde gelegten Hypothesen belegt oder auch widerlegt werden können. Dadurch werden die seinerzeitigen Hypothesen zu Fakten bzw. nicht entscheidungsrelevante Daten. Diese Feststellung hat die Analyse der IRS-Entscheide zu berücksichtigen, indem die damals gültige Umwelt bzw. Entscheidsituation eingehend beschrieben wird. Damit bekommt der IRS-Entscheid seinen Bezugspunkt zur Wirklichkeit und wird auch verständlich.

4.1 Die Begriffe "Umwelt" und "Entscheidsituation"

Der Aktor ist in eine "Umwelt" hineingestellt, die nach Gäfgen "den für den Aktor relevanten Aspekt der Situation ohne den Aktor selbst" 30) umfasst. Je nach dem Entscheid, den der Aktor zu treffen hat, werden offensichtlich jeweils andere Umweltausschnitte für ihn wichtig. Die für einen bestimmten Entscheid relevante "Umwelt" nennen wir in Uebereinstimmung mit Müller auch "Entscheidsituation" 31).

Unter Entscheidsituation darf keinesfalls nur eine momentane Situation verstanden werden, in der nur die Gegebenheiten einer Augenblickssituation (= Blitzlichtaufnahme) für den entscheidenden Aktor von Bedeutung sind. Der Begriff "Situation" ist durchaus auch als Periode aufzufassen. Dies geht aus dem Interdependenzverhältnis des 6-Phasenschemas einer Entscheidfindung (siehe Darstellung 2, S. 26) hervor: während der Analyse des Problems, dem Auffinden von Alternativen, der Ermittlung der Konsequenzen der Alternativen und der Bestimmung der Gesamtkonsequenzen der Alternativen kann die Entscheidsituation, deren Beurteilung in Bezug auf das Ziel den Anstoss zum Entscheidprozess gegeben hat, durchaus einer Veränderung unterliegen. Aus diesem Grunde ist es notwendig, vor Befolgung der Vorschriften einer nächstfolgenden Phase im Sinne der Rückversicherung erneut die Entscheidsituation zu beurteilen und zwar im Hinblick darauf, ob die aufgrund der ursprünglichen Situationsbeurteilung aufgedeckte Entscheidnotwendigkeit immer noch gilt. Hat sich die Entscheidsituation gegenüber den ursprünglichen Feststellungen nicht verändert, nimmt der Entscheidungsprozess seinen Fortgang. Hat sich die Entscheidsituation in den vor der entdeckten Entscheidnotwendigkeit

30) Gäfgen, G., Kollektive Entscheidungen, a.a.O., S. 96
31) Müller, W., a.a.O., S. 7

herrschenden Zustand zurückgebildet, kann der Prozess abgebrochen werden. Hat sich die Entscheidsituation in einer anderen Richtung als rückwärts oder nicht vollständig verändert, dann beginnt ein neuer Entscheidprozess.

Zur Entscheidsituation gehören äussere und innere Gegebenheiten, d.h. im Falle des SHV Gegebenheiten ausserhalb und innerhalb des Verbandes.

4.2 Externe Gegebenheiten der Entscheidsituation

Im Sinne des Zitates von Gäfgen geht es bei der Definition der Entscheidsituation darum, den für einen Entscheid relevanten Ausschnitt der Umwelt des Aktors zu bestimmen. Welches ist also der für den IRS-Entscheid bedeutsame Ausschnitt in der Umwelt des SHV?

So wie das HRS-Problem seiner Vielschichtigkeit wegen auf verschiedenen Betrachtungsebenen untersucht werden kann (siehe Abschnitt 1.31, S. 16), können wahrscheinlich auch verschiedene Umweltausschnitte entscheidungsrelevant werden. Man kann sich vorstellen, dass entsprechend der verschiedenen Betrachtungsebenen z.B. der technische Fortschritt (würde eine datenverarbeitungsorientierte Arbeit ergeben), die neuartigen unternehmerischen Anforderungen an einen Arbeitgeberverband (würde eine verbandswirtschaftliche/verbandspolitische Arbeit ergeben), die sich verschlechternden Ueberlebenschancen der Klein- und Mittelhotels (würde eine kooperativ-soziologische Arbeit ergeben) oder der laufende Prozess der Preisgabe der einstigen Monopolstellung der schweizerischen Hotellerie (würde eine absatzwirtschaftliche Arbeit ergeben) der interessierende Umweltsausschnitt ist. Hätten wir uns in Abschnitt 1.32 für eine andere Betrachtungsebene als die der Entscheidungstheorie entschieden, wäre der in Frage kommende Umweltsausschnitt nun gegeben.

Es ist aber auch ohne eine solche frühere Fixierung nicht schwierig, den Umweltsausschnitt abzugrenzen, da sich der Aktor sehr gründlich mit der Frage der Begründung eines Reservationssystems abgegeben hat und diese die Entscheidsituation zu beschreiben vermag. Als wesentlichste Argumente wurden herausgearbeitet (siehe Hotel-Revue 2/69 vom 9.1.1969):

- neue Formen des Fremdenverkehrs, die auch als verändertes Käuferverhalten bezeichnet werden können, wie: Nachfrage nach ganzheitlich abgerundeten Leistungen (Package Tours) und Fortschritte in der Luftfahrt (Jumbo Jets), die nach einer raschen und eindeutigen Information über einen Belegungsstand der Hotellerie rufen;
- Konzentrationsbestrebungen im Fremdenverkehrsmarkt, die die im wesentlichen atomistisch strukturierte Schweizer Hotellerie zu Reaktionen zwingen;

- Einzelwirtschaftliche Vorteile, indem durch ein Hotelreservationssystem fixfertige Reservationen so in das Hotel geliefert werden, dass damit - zumindest theoretisch und bei einem grossen Reservationsvolumen - das Réceptionspersonal entlastet werden kann.

Die zwei erstgenannten Argumente, von denen sich noch weitere ableiten lassen, hängen in irgendeiner Form und im weitesten Sinne mit dem Absatzmarkt der Hotellerie zusammen.

Auch der später immer wieder genannte Grund des technischen Fortschrittes ist vom Absatzmarkt her beeinflusst:

- Technischer Fortschritt, insbesondere im Bereiche gesellschaftsinterner (geschlossener) und öffentlich zugänglicher Hotelreservationssysteme, die namentlich in den USA seit ungefähr 1968 ihren Betrieb aufnahmen. Dieses Argument ist deshalb mit dem Absatzmarkt verknüpft, weil der Existenz und Entwicklung von solchen Systemen in den USA wegen angenommen werden darf, dass sie einem Marktbedürfnis entsprechen, eine Marktsituation zu beeinflussen vermögen.

Vom Argument einzelwirtschaftlicher Vorteile abgesehen, weisen alle übrigen Argumente eindeutig in einer ganz bestimmten Richtung, die mit dem hier interessierenden Umweltsausschnitt identisch ist: auf den Absatzmarkt der Schweizer Hotellerie. Die weiteren Ueberlegungen im Rahmen der einzelnen Entscheidphasen werden sich deshalb, soweit sie sich mit den Problemen der Entscheidsituation befassen, mit den Problemen des Absatzmarktes der Schweizer Hotellerie auseinandersetzen.

Die Festlegung auf diesen Umweltausschnitt bedarf allerdings noch einer Präzisierung: wiewohl der Schweizer Hotelier-Verein vorgibt, für die Schweizer Hotellerie repräsentativ zu sein (siehe S. 32 ff.), tritt nicht er, sondern treten seine Mitglieder am Markt auf. Der SHV als solcher hat am Absatzmarkt der Hotellerie keine Leistung anzubieten. Er vertritt m.a.W. im HRS-Entscheid bloss die absatzmarktlichen Einzelinteressen seiner Mitglieder.

4.3 Interne Gegebenheiten der Entscheidsituation oder die Verbandskapazität

Die Kapazität eines Aktors bemisst sich nach den ihm zur Verfügung stehenden produktiven Faktoren und nach der Fähigkeit, diese produktiven Faktoren zu kombinieren.

Die produktiven Faktoren sind in Form und Dimension von Betrieb zu Betrieb verschieden. So werden die Werkstoffe, "Rohstoffe, Halb- und Fertigerzeugnisse, die als Ausgangs- und Grundstoffe für die Herstellung von Erzeugnissen zu

dienen bestimmt sind" 32) in einer Hotelküche wesentlich wichtiger sein als z.B. in der Stellenvermittlung des Schweizer Hotelier-Vereins. Ueberhaupt sind die produktiven Faktoren eines fast vollständig auf die Erbringung von Dienstleistungen zugunsten seiner Mitglieder ausgerichteten Berufsverbandes etwas spezifisch. Man kann sagen, dass die produktiven Faktoren eines Berufsverbandes, der als Aktor im Entscheid um ein wirtschaftliches Unternehmen auftreten will, etwa sind: personelle Gegebenheiten, finanzielle Möglichkeiten und Grundlagenkenntnisse.

4.31 Die personellen Möglichkeiten des Schweizer Hotelier-Vereins

Der Faktor "personelle Möglichkeiten" ist in Uebereinstimmung mit Gutenberg in zwei grundsätzlich voneinander verschiedenartige Arten von Arbeitsleistungen aufzuteilen, und zwar einmal in die "objektbezogenen" und zum anderen in die "dispositiven" Arbeitsleistungen 33). Uns interessieren in beiden Fällen nur die Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Gestaltung des Reservationssystems.

"Unter objektbezogenen Arbeitsleistungen werden alle diejenigen Tätigkeiten verstanden, die unmittelbar mit der Leistungserstellung, der Leistungsverwertung und mit finanziellen Aufgaben in Zusammenhang stehen, ohne dispositivanordnender Natur zu sein" 34). Verfügte der SHV vor 1968 über Personal, das ein elektronisches Hotelreservationssystem konzipieren und einführen, d.h. Personal, das HRS-bezogene Tätigkeiten ausüben konnte? Offensichtlich nicht, denn die Delegiertenversammlung des SHV beschloss am 20./21. Mai 1968 nicht nur, die Vorarbeiten für einen konkreten HRS-Vorschlag für die schweizerische Hotellerie ausarbeiten zu lassen, sondern bewilligte auch einen Kredit für die Anstellung eines für dieses Projekt verantwortlichen Mitarbeiters. Mit dem zunehmenden Arbeitsanfall in späteren Projektierungsphasen wurden weitere Mitarbeiter eingestellt, die in drei Projektuntergruppen "Analyse", "Systemtechnik" und "Kommunikationen" eingegliedert wurden (siehe hiezu Darstellung 3, S. 39). Ohne auf die Aufgabenstellung dieser drei Untergruppen einzugehen, soll hier einfach festgestellt werden, dass mit wenigen Ausnahmen alle diese neuen Mitarbeiter des Schweizer Hotelier-Vereins Fachleute aus irgendeinem EDV-Bereich

32) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, Berlin, 1960, S. 4
33) Gutenberg, E., a.a.O., S. 3
34) Gutenberg, E., a.a.O., S. 3

stammten. Die Ausnahmen betrafen Leute mit Hotelfachausbildung, die für die angebotsseitige Ausgestaltung des Reservationssystems (Akquisition interessierter Hotels, Aufnahme von Hoteldaten für die Datenbank, Ausbildung des Réceptionspersonals etc.) zuständig waren. Keiner der neueingestellten Mitarbeiter verfügte über Marketingerfahrung oder war mit den Absatzmarktverhältnissen der Schweizer Hotellerie vertraut.

Dieser Umstand wiegt umso schwerer, als wir bereits erkannt haben, dass der HRS-entscheidrelevante Umweltsausschnitt durch den Absatzmarkt der Hotellerie gebildet wird und als - wie dies in Abschnitt 7 noch zu belegen sein wird - das Reservationssystem letztlich ein Absatzproblem ist. Absatzmarktprobleme erkennen oder gar lösen, ist jedoch eine so spezialisierte Aufgabe, dass hiefür geschulte Fachleute eingesetzt werden müssen, soll nicht die Gefahr falscher Beurteilung und damit ebenso falscher (und kostspieliger) Lösungen gelaufen werden. In diesem Sinne müssen die objektbezogenen Arbeitsleistungsmöglichkeiten des SHV angesichts des Wunsches des Aktors, über ein Reservationssystem unmittelbar am Absatzmarkt aktiv werden zu wollen, als ungenügend beurteilt werden.

"Dispositive Arbeitsleistungen liegen dann vor, wenn es sich um Arbeiten handelt, die mit der Leitung der betrieblichen Vorgänge im Zusammenhang stehen .... Die betriebliche Bedeutung und der Umfang der Befugnisse nehmen in dem Masse ab, in dem man sich den unteren organisatorischen Einheiten eines Betriebes nähert" 35). Die Bedeutung der dispositiven Arbeitsleistung im Zusammenhang mit der Projektierung der IRS wird dadurch erhellt, dass die Projektgruppe zunächst der Direktion des Schweizer Hotelier-Vereins und später einer Kommission, bestehend aus Mitgliedern des Zentralvorstandes des SHV - dem sog. Steering Committee - direkt unterstellt wurde (siehe ebenfalls Darstellung 3, S. 39). Das Steering Committee bestand aus aktiven Hoteliers, m.a.W. aus Unternehmern, die einem Betrieb vorstehen. Diese Betriebe beanspruchten sie angesichts des allgemeinen Personalmangels derart stark, dass eigentlich niemand sich umfassend mit dem HRS-Problem abgeben konnte. Wohl ergab sich mit der Zeit eine gewisse Arbeitsteilung (Finanzen, EDV-Fragen etc.) und damit eine erhöhte Effizienz der Arbeitsleistung, aber niemand konnte infolge wohl des Zeitmangels die Interdependenz zwischen diesen Bereichen vollständig überblicken. Dazu kommt, was bereits in Abschnitt 1.32 auf Seite 17 angetönt wurde:

35) Gutenberg, E., a.a.O., S. 3

auch im Bereiche dispositiver Arbeitsleistung mangelte es an Erfahrung im Umgang mit einmaligen Entscheidungen und den Vorschriften, die die Entscheidungstheorie hiefür zur Verfügung stellt. Es muss aus diesen beiden Gründen ähnliches wie für die objektbezogenen Arbeitsleistungsmöglichkeiten des Aktors vermutet werden: dass die Problematik des HRS-Entscheides die personellen Möglichkeiten des SHV überstieg.

4.32 Die finanziellen Möglichkeiten des Schweizer Hotelier-Vereins

Die Delegiertenversammlung SHV vom 26.11.1969 stimmte für die Durchführung einer HRS-Detailstudie einem Kredit von Fr. 325'000.-- zu. Am 25.11.1970 beschloss sie die Gründung der Holding SHV AG, die ursprünglich als Trägerin des halben Aktienkapitals der IRS vorgesehen war, ferner die Gründung der IRS mit einem Vorschuss von 20 % des schweizerischen Anteils am Aktienkapital (= Fr. 150'000.--) und die Umwandlung des ursprünglichen Projektierungskredites in ein Darlehen an die IRS. Am 15.6.1971 genehmigte die DV die Bürgschaftsverpflichtung des SHV zugunsten der IRS für die Hälfte der erforderlichen Bankkredite (= Fr. 750'000.--). Nach Abschluss des IRS-Geschäftsjahres 1971/72 willigte der SHV in die vollständige Liberierung des Aktienkapitals durch Umwandlung des ursprünglichen Kredites und weiterer "direct loans" ein, die in der Zwischenzeit entstanden waren, so dass der SHV schliesslich zu je 3/4 Millionen Franken 50 % des Aktienkapitals und 50 % der Bürgschaftsverpflichtung der beiden Aktionäre für Bankkredite der IRS übernommen hatte, total also 1,5 Millionen Franken. (Quelle: Unterlage zu Traktandum 3 der a.o. Delegiertenversammlung SHV vom 30.11.1972) 36).

Wie ist der zweite produktive Faktor des SHV, dessen finanzielle Möglichkeiten, zu beurteilen, speziell mit Blick auf die beiden Verpflichtungen in einem Wert von insgesamt 1,5 Millionen Franken? Auch bei einer bloss summarischen Analyse fällt zunächst auf, dass bei den aufgezählten Beschlussfassungen nie bestimmt wurde, wie die Mittel aufzubringen seien. Das mag damit zusammenhängen, dass der grösste Teil des liberierten Aktienkapitals ursprünglich aus Guthaben gegenüber der IRS bestand und der Aktor wohl nicht damit rechnete, je als Bürge die halbe Bankschuld der IRS übernehmen zu müssen.

36) An der Delegiertenversammlung des SHV vom 30.11.1972 kam zu diesen beiden Beträgen ein weiterer Kredit von Fr. 650'000.-- zur Durchführung der freiwilligen Liquidation der IRS hinzu. Dieser Betrag interessiert im vorliegenden Zusammenhänge aber nicht, da er in der eigentlichen HRS-Entscheidsituation keine Rolle spielte.

Als beim Scheitern der IRS diese Schulden dann dennoch zu übernehmen und weitere Sicherheiten für eine freiwillige Liquidation zu leisten waren, belehnte der Aktor seine Liegenschaft in Basel, deren Realwert bereits heute über dem ausgewiesenen Buchwert liegt 37).

Neben der Liegenschaft in Basel ist der Aktor auch Eigentümer der Hotelfachschule in Lausanne, die 1967 einen Buchwert von Fr. 650'000.-- auswies, in Wirklichkeit aber einen ebenfalls höheren Wert darstellt 38).

Auch bezüglich Liquidität fällt das Urteil gut aus. Seit 1960 weist die Erfolgsrechnung des SHV nach z.T. beträchtlichen Rückstellungen aller Art durchwegs einen Gewinn aus.

Damit lässt sich in knapper Form unsere Frage so beantworten, dass die finanziellen Möglichkeiten des SHV es ihm durchaus erlaubten, während einer (im übrigen nie genau definierten Periode) neben den übrigen laufenden Aufgaben der IRS zur Ueberwindung der Anfangsphase mit maximal 1,5 Millionen Franken beizustehen.

4.33 Die Grundlagenforschung im Schweizer Hotelier-Verein

Grundsätzlich ist es denkbar, die Grundlagenforschung als produktiven Faktor auf die ursprünglichen Faktoren "personelle" und "finanzielle Möglichkeiten" zurückzuführen. Da uns jedoch scheint, dass Grundlagenforschung mehr als nur ein Zusammenwirken dieser beiden ursprünglichen Faktoren ist, nämlich irgendwie ein Ausdruck für eine prospektive Haltung gegenüber künftigen Aufgaben, unter Umständen sogar ausserhalb traditioneller Verbandsgrenzen, verdient dieser technisch zwar rückführbare, grundsätzlich deswegen jedoch nicht minder wichtige produktive Faktor "Grundlagenforschung" hier seinen Raum.

Unter "Grundlagenforschung" verstehen wir das Zusammentragen, Analysieren und Ordnen von Informationen über künftige (sicher und auch nur möglicherweise eintretende) Entscheidsituationen. Dies bedeutet, dass dazu auch Informationen gehören, deren Wert u.U. heute noch nicht abgeschätzt werden kann.

37) Genaue Angaben finden sich bei: Schweizer Hotelier-Verein, Verkehrswertschätzung der Liegenschaft Gartenstr. 112 in Basel durch Suter & Suter AG, Basel, 1972

38) Schweizer Hotelier-Verein, Protokoll DV 30. November 1972

Der produktive Faktor "Grundlagenforschung" ist im SHV in gewissen Ansatzpunkten recht gut entwickelt. Dies ist das Verdienst des anerkannten Betriebsberatungsdienstes des SHV. Leider konnte aber die Grundlagenforschung erst in einzelbetrieblichen Fragen Fuss fassen und nicht in überbetrieblichen, verbandlichen oder Branchenfragen und damit in Fragen, die im IRS-Entscheid von grosser Bedeutung waren. Es wäre für künftige Aufgaben wünschenswert, durch eine gezielte und umfassende Grundlagenforschung entscheidungsrelevante Informationen zumindest aus zwei Bereichen zu gewinnen:

- aus dem Absatzmarkt der Schweizer Hotellerie, d.h. über die Konzentrationsbewegungen, über das Konkurrenzverhalten, über die Wünsche künftiger Gäste, über die Möglichkeiten der Präferenzbeeinflussung bei den Gästen zugunsten eines durch die Schweizer Hotellerie und den schweizerischen Fremdenverkehr bereitstellbaren Angebots, über Reservationsgewohnheiten etc.
- aus den Beziehungen zwischen den individuellen Zielen der SHV-Mitglieder und dem davon durch eine zu definierende Sozialwahlfunktion ableitbaren kollektiven Ziels des Verbandes.

Der erste Bereich der so verstandenen Grundlagenforschung zielt auf Informationen ab, die ausserhalb des SHV zu beschaffen sind und auch andere Fremdenverkehrsträger, insbesondere die bereits erwähnten Fremdenverkehrsorganisationen interessieren. Es stellt sich daher die Frage, ob sich der SHV diese Informationen tatsächlich im Alleingang beschaffen soll, oder ob diese Aufgabe einer überverbandlichen Institution übertragen werden soll, die die Informationen allen interessierten Kreisen zur Verfügung stellt. Diese Idee soll hier bloss angedeutet und in anderem Zusammenhang in Abschnitt 8 weiterverfolgt werden.

5. Sicherheit und Unsicherheit

"Es liegt im Wesen des menschlichen Handelns, dass sich seine Wirkungen erst in der Zukunft zeigen und deshalb Entscheide, die dieses Handeln bestimmen, zukünftige Situationen zu berücksichtigen haben. Unsere Fähigkeiten zur Voraussage von Ereignissen sind jedoch sehr begrenzt. So sehen wir uns häufig gezwungen, in Unkenntnis oder in begrenzter Kenntnis der zukünftigen Situation zu entscheiden. Krelle kann deshalb mit Recht

darauf hinweisen, dass wohl kaum "ein Beispiel wirtschaftlichen Kalküls in der Praxis existiert, bei dem nicht die Unsicherheit in dieser oder jener Form ins Spiel kommt"" 39).

Noch heute wird in der Entscheidungstheorie das Problem der Unsicherheit und des damit zusammenhängenden Risikos sehr oft nur im Zusammenhang mit der Konsequenzenbestimmung der Alternativen - der Phase 5 des Entscheidprozesses - untersucht. Tatsächlich handelt es sich aber um ein Problem, das in fast allen Phasen der Entscheidung anzutreffen ist. So manifestiert es sich als:

- Unsicherheit bezüglich der Informationen beim Entdecken der Entscheidsituation: sind die Informationen, die wir später als Problemindikatoren definieren werden, tatsächlich so sicher, wie dies gemeinhin in der Entscheidungstheorie angenommen wird?
- Unsicherheit bezüglich der Informationen bei der Problemanalyse: wohl in den seltensten Fällen können die Hypothesen, die zur Erklärung von Problemen aufgestellt werden, empirisch belegt werden und mit Sicherheit eine Zukunftsprognose erlauben.
- Unsicherheit bezüglich der Informationen beim Auffinden von Alternativen: die menschlichen Fähigkeiten sind auch beim kreativen Akt des Auffindens aller oder zumindest der besten Alternativen beschränkt. Wer gibt dem Aktor die Gewissheit, dass die ihm zur Verfügung stehenden Informationen zur Gewinnung dieser Alternativen sicher sind?
- Unsicherheit bezüglich Vollständigkeit der Konsequenzen und Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieser Konsequenzen. Hier tritt die Rolle der Sicherheit am deutlichsten zutage: wie sicher ist es, dass diese Phase alle möglichen oder doch zumindest relevanten Konsequenzen erfasst und formuliert hat und wie sicher ist, dass diese Konsequenzen in Zukunft eintreten werden?

Die Frage nach Sicherheit bzw. Unsicherheit zieht sich also gewissermassen wie ein roter Faden durch den gesamten Entscheidprozess. Es gilt, sich dies immer vor Augen zu halten, obgleich in den einzelnen Abschnitten des Kapitels 2 nicht mehr speziell auf dieses entscheidungstheoretische Phänomen zurückgekommen, und der Einfachheit halber mehr oder weniger implizit immer angenommen werden soll, dass das Problem der Unsicherheit nicht existiere oder doch so klein sei, dass es vernachlässigt werden dürfe. Wir dürfen uns ein solches Vorgehen erlauben, weil nicht der Informationsgehalt beim HRS-Entscheid bei unserer Arbeit im Vordergrund steht, sondern die Frage, ob der formale Ablauf des vom Aktor getroffenen Entscheides mit den entscheidungstheoretischen Vorschriften übereinstimmt. Der Umstand, dass wir in Abschnitt 10, der sich mit den Konsequenzen der Alternativen aus-

39) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 28

einandersetzen wird, doch noch einmal auf die Frage der Sicherheit bzw. der Unsicherheit zurückkommen, bedeutet nicht, dass wir unser Vorhaben aufgeben werden; eine der Vorschriften der Konsequenzenanalyse besagt nämlich, dass sich der Aktor über die Eintretenswahrscheinlichkeit von Konsequenzen vor dem definitiven Entscheid Rechenschaft abzulegen hat. Unsere Auffassung, dass die Unsicherheit ein zentrales Problem der Entscheidungstheorie sei, wird im übrigen durch unsere Erfahrungen in der IRS-Wirklichkeit belegt.

Ueber die Arten der Unsicherheit und ihre Benennungen gibt die Uebersicht auf S. 23 Auskunft.

Zur Vorbereitung der Diskussion in Abschnitt 10 sollen nachfolgend noch einige Begriffe erklärt werden.

5.1 Die Wahrscheinlichkeit

Die Wahrscheinlichkeit als im Zusammenhang mit Unsicherheit und Sicherheit auftretender Begriff lässt sich durch die Kolmogorovschen Axiome wie folgt fixieren 40):

1. Jedem zufälligen Ereignis E entspricht eine bestimmte Zahl P (E), für die

$$0 \leqq P(E) \leqq 1$$

gilt. P (E) wird als Wahrscheinlichkeit des Ereignisses E bezeichnet.

2. Die Wahrscheinlichkeit des sicheren Ereignisses ist gleich 1.

3. Die Wahrscheinlichkeit einer Menge von endlich oder abzählbar vielen zufälligen Ereignissen, die einander paarweise ausschliessen, ist gleich der Summe der Wahrscheinlichkeiten dieser Ereignisse.

5.2 Unsicherheit und Risiko

5.21 Die Quellen der Ungewissheit

Für den Aktor die wichtigsten Informations- bzw. Datenquellen waren eine Hotelierbefragung im Jahre 1969, eine Gästebefragung 1970 und eine Panelerhebung bei ausgesuchten Hotels 1969 - 1970. Für die beiden ersten Erhebungen wurden Stichproben angewendet. Für diesen Fall zählt Kühn 8 mögliche "Quellen der Ungewissheit" auf 41):

40) Müller, W., a.a.O., S. 40
41) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 260 ff.

"1. Der vom Aktor akzeptierte Stichprobenfehler.

2. Technische Fehler in der Auslese von Stichprobeneinheiten.

3. Der Umstand, dass ein Teil der ausgewählten Untersuchungspersonen für eine Teilnahme an der Untersuchung nicht zu gewinnen ist.

4. Reaktionen bzw. Antworten der Untersuchungsperson, die die vom Aktor gesuchte Information nicht oder nicht richtig wiedergeben.

5. Irrtümer in der Analyse und Interpretation der Reaktion bzw. Antworten der Untersuchungsperson.

6. Fehler in den Prämissen über die Zusammenhänge zwischen ermittelten Informationen, Erreichung der Ersatzkriterien und Zielerreichung.

7. Fehler in den "Konstanzannahmen" die der eigentlichen Prognose der Konsequenzen zugrunde liegen.

8. Die in der menschlichen Natur liegende Inkonsistenz der Reaktionen und die individuellen Differenzen menschlichen Verhaltens."

5.22 Die Bestimmungsfaktoren der Unsicherheit

Die Unsicherheit in der Vorhersage wird von Haas zwei Bestimmungsfaktoren zugeschrieben 42): den unterschiedlichen Informationslagen (die abhängig sind von dem Mass der aus den aufgezählten Quellen fliessenden Ungewissheit) und der Wiederholung bzw. Einmaligkeit des zu treffenden Entscheides.

Bezüglich der unterschiedlichen Informationslage sind zu unterscheiden:

5.221 Die Existenz objektiver Wahrscheinlichkeiten

Unter objektiver Wahrscheinlichkeit ist der "Grenzwert der relativen Häufigkeit innerhalb eines Kollektivs" zu verstehen, wobei "Kollektiv" eine unendlich lange "Folge von Einzelbeobachtungen" bedeutet, bei der die Vermutung berechtigt erscheint, dass die "relative Häufigkeit des Auftretens jedes einzelnen Beobachtungsmerkmals einem bestimmten Grenzwert zustrebt" 43). Um den Bedürfnissen der Praxis besser Genüge zu leisten, in der unendlich "lange Folgen von Einzelerscheinungen" wohl nie

42) Haas, Ch., Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, Köln, 1965, S. 29 ff.
43) Haas, Ch., a.a.O., S. 30 ff.

vorkommen, darf dieser Begriff auch ersetzt werden durch "sehr gross". Ein Entscheid, der unter Unsicherheit getroffen werden muss, kann sich also dann der objektiven Wahrscheinlichkeit bedienen, wenn er in der Vergangenheit schon sehr oft getroffen wurde, und zwar unter jeweils gleichen äusseren Umständen.

5.222 Die Existenz subjektiver Wahrscheinlichkeit

Ist die zu treffende Entscheidung in der Vergangenheit noch nie oder nur selten gefällt worden - "die zu früheren Zeitpunkten gefassten Entschlüsse bilden also kein Kollektiv" 44) -, oder besitzt der Aktor nicht die für eine objektive Wahrscheinlichkeit notwendigen Kenntnisse, dann steht ihm aufgrund der nur beschränkt zur Verfügung stehenden Informationen eventuell zumindest die Möglichkeit der Herleitung der subjektiven Wahrscheinlichkeit offen, d.h. es ist ihm eventuell möglich, "subjektiv den Grad der Wahrscheinlichkeit anzugeben, mit dem er ein bestimmtes Ereignis erwartet" 45).

Für die Herleitung der subjektiven Wahrscheinlichkeit genügen aber nicht nur bestimmte Mindestinformationen, sondern es muss ein objektiv sinnvolles Verfahren existieren, mit dessen Hilfe der Aktor aus den zur Verfügung stehenden Informationen die Operation der Herleitung durchführen kann. "Als objektiv sinnvoll wollen wir ein Verfahren bezeichnen, das sich in der Vergangenheit bei der Bildung von (Wahrscheinlichkeits-) Voraussagen bewährt hat" 46). Allerdings hat die Wahrscheinlichkeitstheorie bis heute noch keine derartigen objektiven Herleitungsverfahren entwickelt, so dass dem Aktor bei der Bestimmung der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens einer Konsequenz nur die traditionellen Methoden des Schliessens angeboten werden, nämlich die Induktion und die Analogie.

Voraussetzung für die Anwendung subjektiver Wahrscheinlichkeit ist also m.a.W. die Möglichkeit, die Induktions- oder Analogiemethode anwenden zu können, d.h. die Verfahren, die es ermögliche, aufgrund einer Anzahl beobachteter Fälle auf alle möglichen Fälle zu schliessen (Induktion = Schluss vom Besonderen auf das Allgemeine) oder die bei einer kleinen Gesamtzahl von Beobachtungen die Heranzie-

44) Haas, Ch., a.a.O., S. 32
45) Haas, Ch., a.a.O., S. 32
46) Haas, Ch., a.a.O., S. 35

hung weiterer Instanzbereiche erlauben (Analogie = Beizug ähnlicher Instanzbereiche), wobei diese "sich aus Elementen zusammensetzen (müssen), welche eine möglichst weitgehende Aehnlichkeit mit den der Betrachtung zugrunde liegenden Fällen aufweisen" 47).

5.223 Die Existenz blosser Möglichkeiten

Im dritten Falle kann der Aktor mangels brauchbarer Informationen nicht einmal mehr eine subjektive Wahrscheinlichkeit herleiten. Immerhin gibt es noch "Grenzen für die möglicherweise eintretenden Ereignisse" 48). Diese bedeuten, dass man wohl nicht sagen kann, wie gross die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines gewissen Ereignisses ist, aber man ist zumindest in der Lage, anzugeben ob sie gleich null oder grösser als null ist. Im ersten Fall ist für das Problem nicht mehr die Entscheidungstheorie zuständig.

Hinsichtlich des zweiten Bestimmungsfaktors für die Unsicherheit sind zu unterscheiden:

5.224 Die Wiederholung von Entscheidsituationen

"Von häufiger Wiederholung soll dann gesprochen werden, wenn eine Entscheidung ..... unter den gleichen äusseren Umständen sehr oft getroffen wird" 49).

5.225 Die Einmaligkeit von Entscheidsituationen

Demgegenüber liegt Einmaligkeit offensichtlich dann vor, wenn ein bestimmter Entscheid nur einmal oder nur sehr wenige Male getroffen wird.

In der Literatur wird die Frage, wann Einmaligkeit und wann Mehrmaligkeit der Entscheidsituation vorliegt, unterschiedlich beantwortet. Für unsere Zwecke ist der Unterschied zwischen den vertretenen Ansichten unerheblich, da die Setzung "Einmaligkeit/Mehrmahligkeit" auch ohne Abgrenzung für unser Vorhaben, die Entscheidsituation in Abschnitt 10 zu charakterisieren, durchaus genügt.

47) Haas, Chr., a.a.O., S. 39
48) Krelle, W., zitiert bei Haas, Ch., a.a.O., S. 50
49) Haas, Ch., a.a.O., S. 51

Kapitel 2:

Die Planung der International Reservations Switzerland AG - Kritische Würdigung im Lichte der Entscheidungstheorie

6. Erkennen und Formulieren der Ziele des Aktors

6.1 Die Zielsetzung für die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems für die Schweiz

"1. Der Schweizer Hotelier-Verein, später in Zusammenarbeit mit anderen touristischen Organisationen der Schweiz, beabsichtigt, ein eigenes elektronisches Reservationssystem einzuführen. Dieses soll grundsätzlich allen Hotels der Schweiz zur Verfügung stehen und folgende Zwecke verfolgen:

11 Förderung des Ansehens der Schweiz als modernes Fremdenverkehrsland und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit;

12 Steigerung der Bedeutung des Fremdenverkehrs für die schweizerische Volkswirtschaft;

13 Anpassung der bisherigen Verkaufsmethoden der Schweizer Hotellerie an die Erfordernisse des modernen Fremdenverkehrs durch Aktivierung einer gemeinsamen Verkaufstätigkeit;

14 Zusammenfassung des schweizerischen Hotelangebotes und damit Verhinderung der Aufteilung auf mehrere nicht durch die Schweizer Hotellerie kontrollierte Reservationsorganisationen;

15 Verschaffung zusätzlicher wirtschaftlicher Vorteile für die einzelnen Hotels durch verbesserte Marktübersicht für die Gäste, bessere Kapazitätsauslastung und Personalentlastung.

2. Für die Realisierung eines eigenen elektronischen Hotelreservationssystems für die Schweiz sind folgende Grundsätze massgebend:

21 Das System muss den Bedürfnissen der Schweizer Hotellerie Rechnung tragen und ausserdem den Datenaustausch mit anderen Reservationssystemen ermöglichen.

22 Im Inland werden an ausgewählten Orten eigene Buchungs- und Informationsstellen eingerichtet, in denen Datenstationen einen direkten Zugriff zum System erlauben. Im Ausland anfallende Buchungen sollen nach Möglichkeit durch fremde Reservationssysteme vermittelt werden.

23 Die erforderliche Zeitspanne zwischen dem Ende der Dateneingabe und dem Beginn der Datenausgabe soll bei den direkt angeschlossenen Geräten in der Grössenordnung von 10 Sekunden liegen.

24 Die Kontrolle über die Zimmerbelegung liegt beim Hotelier (Disponibilitätssystem). Im System wird ein Verfügbarkeitsstatus gespeichert, der vom Hotel laufend nachgeführt wird. Diese Statusangabe ist die entscheidende Grundlage für die vom Hotelreservationssystem vermittelten Buchungen.

25 Jede im Hotelreservationssystem eingehende Buchungstransaktion wird an das betreffende Hotel weitergemeldet. Das Hotel selbst kann normalerweise Buchungen oder Aenderungen nicht direkt vornehmen.

26 Aus Wirtschaftlichkeitsgründen ist als Verbindung zwischen dem Hotelreservationssystem und den Hotels das Telexwählnetz zu benützen.

27 Im System müssen alle pendenten Buchungen innerhalb der Buchungsperiode von ca. 12 Monaten für einen direkten Zugriff gespeichert sein.

28 Im Anfangsstadium beträgt die Betriebsdauer des Hotelreservationssystems 16 Stunden pro Tag; für den Endausbau ist ein durchgehender 24-Stunden-Betrieb vorzusehen.

29 Die elektronischen Ausrüstungen sollen so beschaffen sein, dass bezüglich Transaktionsablauf und der in der Anlage gespeicherten Daten die grösstmögliche Sicherheit gewährleistet wird.

30 Die im Zusammenhang mit dem Hotelreservationssystem zu gründende Betriebsgesellschaft ist eine Non Profit-Organisation.

Die vorliegende Zielsetzung beruht auf dem heutigen Wissensstand. Durch neue Erkenntnisse, die im Verlaufe der Projektierung gewonnen werden, kann die Neuformulierung einiger Punkte erforderlich werden."
(Quelle: Memo SHV vom 27.1.1970).

Die kritische Durchleuchtung dieser Zielsetzung wird in Abschnitt 6.8 durchgeführt werden. Die Abschnitte 6.2 bis 6.7 werden den theoretischen Fundus erbringen, um die Durchleuchtung überhaupt zu ermöglichen. An dieser Stelle seien lediglich einige Ergänzungen zu der HRS-Zielsetzung in der vorgenannten Formulierung angebracht, denen bei der Beurteilung eine gewisse Bedeutung zuzukommen vermag.

Die unter Punkt 24 erwähnte Form des Disponibilitätssystems weist auf eine Diskussion hin, der seinerzeit eine grosse Beachtung geschenkt wurde, nämlich der Diskussion, ob ein "Disponibilitätssystem" oder ein "Inventarsystem" den Bedürfnissen der Hotellerie am besten gerecht würde. "Inventarsystem" be-

sagt, dass dem Reservationssystem vom Hotelier ein bestimmtes Zimmerkontingent (in einigen Extremfällen in den USA die ganze Hotelkapazität) eingegeben wird und die Verwaltung dieses Kontingentes nun beim Reservationssystem liegt. Dies geschieht, indem der Computer selbständig Mutationen beim Zimmerkontingent vornimmt - bei Reservationen: Reduktion des Kontingentes, bei Annullationen: Erhöhung des Kontingentes - und im gegebenen Moment den Verkauf der Zimmer aus diesem Kontingent auch einstellt. Demgegenüber liegt die Verwaltung und damit auch die Verantwortung dafür, dass kein Overselling stattfindet, im Falle des "Disponibilitätssystems" beim Hotelier selber. Das Reservationssystem bekommt hier vom Hotelier keine Angabe über die Anzahl offenstehender Zimmer eingespeichert, sondern bloss die Angabe, ob das Hotel während bestimmten Perioden Zimmer verfügbar habe oder nicht ("open"- und "closed"-Status). Aufgrund dieser Informationen liefert es für die "open"-Daten solange Reservationen, bis das Hotel besetzt ist und der Hotelier den Status auf "closed" ändern muss. Der wesentlichste Unterschied zwischen den beiden Systemen liegt darin, dass der Hotelier im Falle des Disponibilitätssystems dauernd den Zufluss von Reservationen überwachen muss, um rechtzeitig die Vermittlung weiterer Reservationen einstellen zu können - genau gleich wie beim konventionellen Verfahren - und er dafür die Funktion der Ueberwachung der Belegung seines Hauses vollständig in seinen Händen behält, während beim Inventarsystem die Sorge der dauernden Kontrolle des Reservationseinganges vom System her entfällt, hiefür aber ein Teil der Ueberwachungsfunktion aus dem Hotel ausgegliedert werden muss.

Punkt 25 der Zielsetzung ist demnach eine logische Folge der Vorschrift von Punkt 24. Das Reservationssystem muss laufend und umgehend die Weiterleitung der Reservationen an das betreffende Hotel vornehmen, und darf nicht - wie das während der Projektierungsphase auch diskutiert wurde - die Reservationen, die während einer bestimmten Periode eingegangen sind, zurückbehalten und bloss periodisch und gebündelt an das Hotel vermitteln. Dass das Hotel nicht direkt Buchungen oder Aenderungen ursprünglicher Reservationen durchführen können soll, ist damit zu erklären, dass zumindest vorläufig keine Datenstationen in den Hotels eingerichtet werden sollten, um damit das Problem der Ausbildung des Réceptionspersonals nicht übergross werden zu lassen.

Die in Punkt 27 enthaltene Forderung nach der Abspeicherung aller pendenten Buchungen für einen späteren direkten Zugriff wurde fallen gelassen, als die dieser Möglichkeit zugrundezulegende Speicherkapazität errechnet wurde und man feststellte, dass die Kapazität derart gross würde, dass die Gestaltung eines Reservationssystems fern jeglicher ökonomischer Ueberlegung zu liegen käme. Die Forderung besagt, dass es möglich sein solle, jede beliebige Buchung zwischen Reservations- und Ankunftsdatum mithilfe irgendeines Suchbegriffes, z.B. des

Gastnamens, abzurufen, um beispielsweise daran eine Aenderung vornehmen zu können (neuer Zimmertyp, anderes Ankunftsdatum etc.).

Dass diese Zielsetzung erst anfangs 1970, also lange nach dem Beginn der Projektierungsarbeiten, aufgestellt wurde, hängt damit zusammen - wie dies bereits auf Seite 25 angedeutet wurde -, dass die IRS ihre Entstehung nicht einer zum voraus existenten klaren Zielsetzung verdankt, sondern einem aus einer Umweltveränderung resultierenden Unbehagen.

Es ist protokollarisch nicht erstellt, ob der Zentralvorstand als das dem Steering Committee übergeordnete Organ diese Zielsetzung je genehmigt und damit für den Entscheidprozess verbindlich erklärt hat. Es steht einzig fest, dass die Diskussion und Beschlussfassung auf der Traktandenliste für die Sitzung des Zentralvorstandes SHV vom 13./14.3.1970 figurierten. Ob und wieweit entweder kein Beschluss gefasst worden ist oder dieser Beschluss im Protokoll nicht festgehalten wurde, mag mit den auf Seite 45 diskutierten hohen Anforderungen dispositiver Arbeitsleistung zusammenhängen und interessiert nicht, weil faktisch die Zielsetzungen als genehmigt galten und der HRS-Projektgruppe als Richtpunkt ihrer Arbeiten dienten. Ob die Zielsetzung jedoch in einer in Form und Gehalt genügenden Weise präsentiert wurde, interessiert aber und soll in den folgenden Abklärungen erhellt werden.

6.2 Die grundsätzliche Notwendigkeit der Zielsetzung

Rationales Handeln, d.h. die Fähigkeit, verschiedene z.V. stehende Alternativen in eine konsistente und transitive Rangordnung zu bringen, enthält implizit die Ausrichtung auf ein Ziel. Man kann also mit Kühn sagen 1): "Rationales Handeln ist nur denkbar, wenn ein Ziel des Entscheidens und des Handelns bekannt ist."

Bevor entschieden und gehandelt werden kann, muss demnach zunächst ein Ziel festgelegt werden, was einen spezifischen Entscheidungsprozess, nämlich einen Zielentscheidungsprozess erforderlich macht. Selbstverständlich muss einem rationalen Zielentscheidungsprozess wiederum ein Ziel vorgegeben werden, dessen Festlegung ebenfalls Gegenstand eines Zielentscheidungsprozesses ist. Dieser Vorgang - ein Ziel mithilfe eines Zielentscheidungsprozesses zu determinieren - ist nahezu unendlich. Er dürfte sein Ende wahrscheinlich erst in philosophischen,

1) Kühn, R., Lehre von den Marketingentscheiden, Studieneinheit 2 des Studienfaches Marketing (Institut für Management und Kaderausbildung), Zürich, o. Jg., S. 8

psychologischen, soziologischen, medizinischen o.ä. Erklärungen menschlichen Grundverhaltens finden. Auch hier muss deshalb das Jöhr/Singer-Zitat gelten, wonach bei der Problemlösung die nächsthöheren Probleme als gelöst gelten müssen 2), wenn wir zu einer brauchbaren Beantwortung unserer ursprünglichen Frage gelangen wollen.

Mit der Einschränkung der Problematik der Zielentscheidungen auf Unternehmungen und auf Verbände von Unternehmungen gilt: "Die Zielentscheidungen legen die Entscheidungsregeln fest, an denen die Entschlüsse über die unternehmerische Mittelwahl ausgerichtet werden sollen. Zielentscheidungen betreffen das "Wozu" der unternehmerischen Tätigkeit und enthalten damit die Motive dafür, dass eine Unternehmung gegründet und betrieben wird" 3).

Was können Zielsetzungen beinhalten? Aus der Literatur sollen drei Zusammenstellungen herangezogen werden, die auch die vielfachen und teilweise konkurrierenden Motive der Zielsetzungen zum Ausdruck bringen.

Strasser unterscheidet in einer von Williamson übernommenen Aufstellung 4):

1. Das Streben nach Geldeinkommen.

2. Das Streben nach Sicherheit.

3. Das Streben nach Beherrschung anderer durch:
   a) Das Streben nach einem bestimmten Status,
   b) Das Streben nach Macht,
   c) Das Streben nach Prestige.

4. Das Streben nach Vervollkommnung.

Heinen liefert folgende Uebersicht über "Zielvorstellungen und Verhaltensmotive in der Realität" 5):

1. Monetäre Zielvorstellungen:
   a) Das Gewinnstreben,
   b) Das Umsatzstreben
      - Das Streben nach maximalem oder befriedigendem absolutem Umsatz,
      - Das Streben nach maximalem oder befriedigendem relativen Umsatz, d.h. Marktanteil.

2) Jöhr, W./Singer, H., Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, Göttingen, 1957, S. 32
3) Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden, 1966, S. 10
4) Strasser, H., a.a.O., S, 10
5) Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift E. Gutenberg, Wiesbaden, 1962, S. 18 ff

2. Nichtmonetäre Zielvorstellungen:
   a) Streben nach Prestige und Macht,
   b) Ethische und soziale Prinzipien,
   c) Streben nach Unabhängigkeit,
   d) Sonstige Zielvorstellungen.

Hill bietet ein weiteres Zielsystem an 6):

1. Quantitative Ziele:
   a) Marktziele: Welche Marktanteile, welche Umsatzwachstumsraten strebt die Unternehmung an?
   b) Wirtschaftliche Ziele: Was wird insbesondere als befriedigende Rentabilität des eingesetzten Gesamtkapitals und des Eigenkapitals angesehen?
   c) Finanzielle Ziele: Welche Finanzstruktur wird angestrebt, welche Barreserven und Kreditreserven sind zu halten, in welchem Ausmass sind künftige Investitionen aus Cash-Flow und zusätzlich eigenen und fremden Mitteln zu finanzieren?
   d) Risikopolitische Ziele: In welchem Mass sind durch Diversifikation und Ausweitung auf neue Märkte und Abnehmer die Risiken zu starker einseitiger Abhängigkeit abzubauen?

2. Qualitative Ziele:
   a) Der Wille zur Erhaltung der Selbständigkeit.
   b) Die Schaffung einer leistungsfähigen und flexiblen Organisation und ihre Ausstattung mit qualifiziertem Personal.
   c) Die Schaffung einer modernen und effizienten Leistungskonzeption.

Nicht immer sind einer Unternehmung oder einem Verband Zielsetzungen aus allen diesen möglichen Bereichen vorgegeben, denn gelegentlich schliessen sich Zielsetzungen aus verschiedenen Bereichen aus oder widersprechen sich zumindest. Oft wird eine mögliche Zielsetzung sogar ausdrücklich ausgeschlossen - meist handelt es sich dabei um ein Ziel, das an sich der wirtschaftlichen Tätigkeit inhärent ist -, wie zum Beispiel im Falle des SHV das Gewinnstreben 7).

Der Umstand, dass eine Unternehmung oder ein Verband in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig anstrebt, lässt die Entscheidungstheorie von "multivariabler Zielsetzung", "Zielsystem", "Zielfunktion" und "Zielkombination" sprechen 8).

6) Hill, W., Marketing I, Bern, 1971, S. 18
7) Schweizer Hotelier-Verein, Statuten, Bern, 1968, Art. 2,4
8) vgl. hiezu:
   - Heinen, E., a.a.O., S. 10
   - Gäfgen, G., Theorie kollektiver Entscheidungen in der Wirtschaft, in: Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik, Band 173, Stutt-

Bei mehreren, gleichzeitig vom Aktor verfolgten Zielsetzungen - namentlich auch bei Berücksichtigung qualitativer Ziele - stellt sich die Frage nach dem Mass, das die Fassung der Ziele in messbare Kriterien und die Rangierung dieser Ziele erlaubt. Wie bereits bei der Diskussion der Sozialwahlfunktion als Anleitung für die Ueberführung individueller Unternehmerziele in ein kollektives Verbandsziel (siehe S. 27) erwähnt, bietet sich hiefür trotz aller Vorbehalte der Nutzenbegriff an. Je unterschiedlicher im übrigen die Zielsetzungen der Individuen sind, desto komplizierter ist die Ausgestaltung der Sozialwahlfunktion. Familienbetriebe in Saisongebieten und grosse Stadthotels, womöglich unter dem eingreifenden Management einer Hotelkette, unter eine gemeinsame Zielsetzung zu bringen - wie dies eine der Aufgaben des Schweizer Hotelier-Vereins sein sollte - ist ein schwieriges Unterfangen. Dülfer spricht denn auch ausdrücklich davon, dass sich die Zielsysteme im kooperativen Verbund sowohl in horizontaler wie in vertikaler Hinsicht beim Vorgang der Ueberführung der individuellen Ziele in das verbandliche Zielsystem verkomplizieren 9).

6.3 Die Ziel-Mittelhierarchie

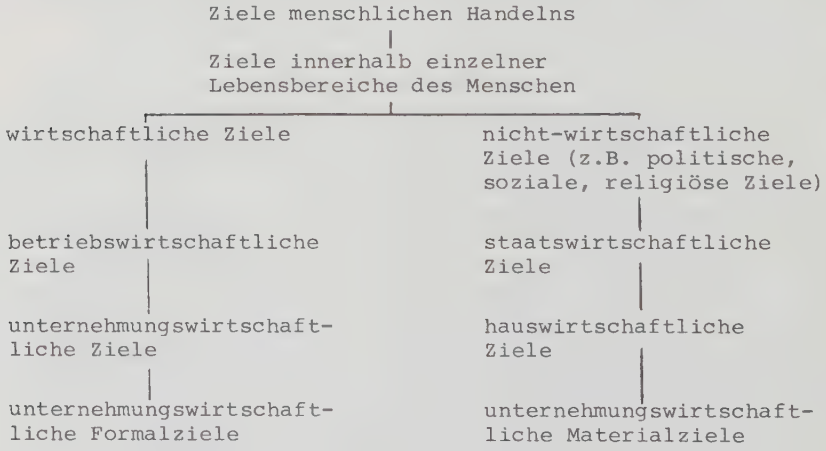
Im vorhergehenden Abschnitt ist im Zusammenhang mit dem Zielentscheidungsprozess die Existenz eines jedem Ziel übergeordneten anderen Zieles festgestellt worden. Dies gilt für jedes innerverbandliche Ziel - z.B. für das Ziel der Abteilung für berufliche Ausbildung, dem das verbandliche Ziel übergeordnet ist - und für jedes gesamtverbandliche Ziel, dem z.B. gesamtwirtschaftliche Ziele überstellt sind. Diesen gesamtwirtschaftlichen Zielen sind ihrerseits metaökonomische Ziele übergeordnet, d.h. Ziele, die für ihre Erklärung den Uebergang in eine ranghöhere Lehre notwendig machen, z.B. in die Philosophie. Solche metaökonomische Ziele haben originären Charakter, sie sind ursprünglich und unmittelbar. Ihnen gegenüber sind gesamtwirtschaftliche Ziele derivativ, sie sind mittelbar, bloss provisorisch und abgeleitet. Dieses Verhältnis "originär/derivativ" gilt auch für die Beziehung zwischen gesamtwirtschaftlichen und verbandlichen Zielen und für die Beziehung zwischen gesamtverbandlichen und innerverbandlichen Zielsetzungen. In Bezug auf das übergeordnete oder originäre Ziel hat jede Zielsetzung Mittelcharakter; m.a.W.:"die Erfüllung der in der

gart, 1961, S. 4
- Strasser, H., a.a.O., S. 11

9) Dülfer, E., Zielsysteme, Entscheidungsprozesse und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift G. Draheim, Göttingen, 1968, S. 171

unternehmerischen Zielkombination zusammengefassten Ziele erfordert die Erfüllung abgeleiteter Unterziele; denn auch ein operational definiertes Ziel lässt noch weitgehend offen, durch welche Tätigkeiten es im einzelnen verwirklicht werden soll" 10). Die Eigenschaft, dass ein bisheriges Ziel durch die Vorschaltung eines originären Zieles Mitteleigenschaft annimmt, wird etwa auch "Ziel-Mittel-Umschlag" genannt 11).

Um ein gesamtverbandliches oder ein gesamtunternehmerisches Ziel zu erreichen, müssen also verschiedene derivative Teilziele gesetzt und erreicht werden, z.B. marktliche, wirtschaftliche, finanzielle und risikopolitische Ziele. Offensichtlich besteht eine Hierarchie, in der originäre Ziele gegenüber den rangtieferen Zielen letzte Ziele, im Verhältnis zu den ihnen vorgeschalteten Zielen nur derivative Ziele sind. Darstellung 4 zeigt, wie sich nach Bidlingmaier die Unternehmerziele in das umfassende Gefüge menschlichen Handelns im Sinne einer Hierarchie einordnen 12).



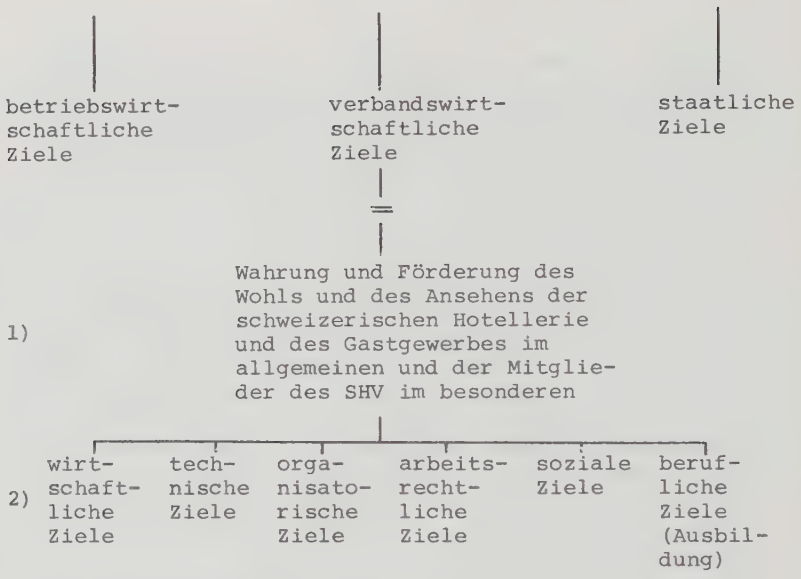
Darstellung 4: Unternehmerziele im umfassenden Zielgefüge menschlichen Handelns (nach Bidlingmaier).

10) Strasser, H., a.a.O., S. 13
11) Bidlingmaier, J., Die Ziele der Unternehmer, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 1963, S. 418
12) Bidlingmaier, J., a.a.O., S. 418

Selbstverständlich gibt die Bidlingmaiersche Darstellung nur eine Möglichkeit der Einordnung unternehmerischer Ziele in übergeordnete Ziele wieder. Die Hierarchie der Zielsetzungen braucht nicht in allen Fällen dieses Aussehen zu haben. So ist es z.B. denkbar, dass sich den unternehmungswirtschaftlichen andere als betriebswirtschaftliche Ziele vorgeschaltet finden, ein Tatbestand, der in der gegenwärtigen Diskussion um das Fremdarbeiterproblem einen Teil der Schweizer Hotellerie bekanntlich zum Vorwurf gemacht wird. Weiter kann eine Unternehmung oder noch eher ein Verband - wie dies bei der Darstellung möglicher Zielsetzungen zum Ausdruck kam -, bewusst nichtwirtschaftliche Ziele verfolgen. Ziele solcher Art sind entweder in eine eigene Hierarchie eingeordnet oder sind einem mehr als nur einen Rang höheren Ziel direkt unterstellt.

Auch ist das Schema nicht vollständig: unternehmungswirtschaftliche Ziele können auch auf anderem Wege als durch die Vorgabe betriebswirtschaftlicher Zielsetzungen erreicht werden, nämlich z.B. durch vertikal und horizontal strukturierte Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit. Auf der Ebene betriebswirtschaftlicher oder staatswirtschaftlicher Ziele müssten demnach zumindest noch die verbandlichen oder die verbandswirtschaftlichen Ziele angesiedelt werden, die ihrerseits die Spitze einer eigenen Ziel-Mittelhierarchie bilden, d.h. gegenüber den rangniedrigeren Zielen originär sind.

Wenn wir nun davon ausgehen, dass jeder Aufgabe, die sich unser Aktor in seinen Statuten gestellt hat, bewusst oder unbewusst, ausdrücklich oder verschwommen, eine Zielsetzung innewohnt und die Aufgaben der Zwecksetzung des SHV unterstellt sind, dann hat die Zielhierarchie des Schweizer Hotelier-Vereins, bei der die einzelnen Zielebenen zur Erleichterung künftiger Ausführungen die Bezeichnung "Primärziel", "Sekundärziele", "Tertiärziele" und "Quartiärziele" erhalten sollen, folgendes Aussehen:



1) Ebene der Primärzielsetzung
2) Ebene der Sekundärzielsetzung

Darstellung 5: Die Hierarchie heutiger Zielsetzungen des Schweizer Hotelier-Vereins

Diese Darstellung bedarf einer Kommentierung. Zunächst stellt sich die Frage, ob die Ziele der Sekundärebene geeignet sind, das Primärziel zu verwirklichen, oder anders ausgedrückt: welches sind die Zielbeiträge der auf der zweiten Ebene definierten Ziele (die in Bezug auf das Primärziel Mittel sind)?

Zur Beantwortung dieser Frage empfiehlt es sich, die Sekundärziele in drei Gruppen aufzuteilen:

- arbeitsrechtliche, soziale und berufliche Ziele
- technische und organisatorische Ziele
- wirtschaftliche Ziele.

Die Verwirklichung von zweckmässigen arbeitsrechtlichen, sozialen und beruflichen (Weiterausbildung auf allen Stufen) Zielen darf man gewiss ohne Einschränkung und ohne nähere Erläuterung als geeignet betrachten, zur Wahrung und Förderung des Wohls und des Ansehens der schweizerischen Hotellerie und des Gastgewerbes im allgemeinen und der SHV-Mitglieder im besonderen beizutragen, denn es handelt sich um unumstrittene Ziele, deren Realisierung konkrete Leistungen verlangen.

Anders verhält es sich mit den technischen und organisatorischen Zielen (und den Zielen, die sich aus der "Beratung und Unterstützung der Sektionen und Mitglieder in allen beruflichen Angelegenheiten" und der "Förderung der Zusammenarbeit der Mitglieder" ergeben, beides Aufgaben aus Art. 2 der SHV-Statuten, die aus methodischen Gründen bei der Darstellung der Hierarchie heutiger Zielsetzungen des SHV unberücksichtigt blieben): was ist der substantielle Gehalt dieser Zielsetzungen? Was heisst "technisch" und "organisatorisch" an sich? Haben diese beiden "Zielsetzungen" für sich allein, d.h. losgelöst von den übrigen konkreten und mit einem materiellen Inhalt behafteten Ziele überhaupt eine Bedeutung? Sind es nicht vielmehr Anweisungen - in diesem Falle müsste man sie allerdings in eine andere Formulierung bringen - dafür, wie die arbeitsrechtlichen, sozialen und beruflichen Ziele zu erfüllen sind? Nämlich mit technischen und organisatorischen Massnahmen. Sind sie etwa gar auf der falschen Zielebene angesiedelt? Gehörten sie nicht als - anders formulierte - Teilziele auf die Tertiärebene? Alle diese Fragen lassen schliessen, dass Ziele organisatorischer und technischer Fragen, wie sie in Art. 2.2a) der SHV-Statuten beschrieben sind, isoliert von anderen nicht geeignet sind, einen merkbaren Beitrag an das Primärziel zu leisten. Man kann sich höchstens vorstellen, dass sie in der Lage sind, im Zusammenhang mit anderen Zielen der gleichen Ebene die Gesamtwirkung aller realisierten Ziele dieser Stufe zu verstärken. In diesem Falle käme ihnen eine gewisse positiv-synergetische Wirkung zu. Ob jedoch diese Eigenschaft, die erst noch zu beweisen wäre, die Setzung als eigenes Ziel rechtfertigt, ist fraglich.

Verbleiben noch die "wirtschaftlichen" Ziele. "Wirtschaften" kann determiniert werden "als eine spezifische Art menschlichen Handelns, deren Sachziel in der Bedarfsdeckung besteht, d.h. die Bereitstellung und Verwendung relativ knapper Mittel zur Bedürfnisbefriedigung, und deren Formalziel bei der Erfüllung des Sachziels die Realisierung des ökonomischen Prinzips bildet" 13). Demnach bedeuten "wirtschaftliche Ziele" im Sinne der Hierarchie in Darstellung 5 die "Bereitstellung und Verwendung relativ knapper Mittel zur Bedürfnisbefriedigung unter Beachtung des ökonomischen Prinzips."

13) Management-Enzyklopädie, München, 1972, Band 6, S. 616

Mit dieser Definition werden die Unterschiede zu den beiden anderen Gruppen von Sekundärzielen und der Grund für die Dreiteilung der Ziele erkenntlich: in der ersten Gruppe waren bestimmte Arten von Zielen vorgegeben (die man für die Zwecke der Entscheidungstheorie allerdings erst noch konkretisieren muss), in der zweiten Gruppe hatten wir es mit eigentlichen formalen Anleitungen zu tun, wie bestimmte sachliche Ziele erreicht werden sollen (wobei auch hiefür "technisch" und "organisatorisch" noch zu konkretisieren sind) und in der vorliegenden dritten Gruppe sind Ziele vorgegeben, die sowohl durch ihren materiellen Inhalt (Bereitstellung und Verwendung relativ knapper Mittel zur Bedürfnisbefriedigung), als auch durch die Anweisung, wie sie zu realisieren sind (nach dem ökonomischen Prinzip), fixiert werden. Diese Idee der Zweiteilung äussert sich auch irgendwie in Darstellung 4 auf Seite 64, die - allerdings erst weit unterhalb der wirtschaftlichen Zielebene - die unternehmungswirtschaftlichen Ziele in Formal- und in Materialziele aufteilt. Grundsätzlich lässt sich durchaus vorstellen, dass diese Aufteilung bei betriebswirtschaftlichen und bei unternehmungswirtschaftlichen Zielen auch stattfinden könnte.

"Wirtschaften" in einer Unternehmung kann nach diesen Ausführungen bedeuten: Gewinnmaximierung, Ausbau eines Marktanteils mit dem Einsatz von gegebenen Mitteln, Absatz von qualitativ bestmöglichen Gütern oder Leistungen bei einem durch den Markt gegebenen Verkaufspreis usw. Bei einem Verband kann es heissen: Vermittlung des von den Verbandsmitgliedern benötigten Personals mit einem Minimum an Mitarbeitern, Schaffung eines Maximums an Goodwill bei Behörden und in der Oeffentlichkeit für spezielle Branchenbelange mit einem gegebenen Satz an Mitteln, Vermittlung von bestmöglichen betrieblichen und technischen Beratungen zu fest vorgeschriebenen Ansätzen usw. Damit lässt sich nun auch unsere Frage beantworten und sagen, dass auch die wirtschaftlichen Sekundärziele des SHV geeignet sind, einen - allerdings an dieser Stelle im Ausmass nicht genau feststellbaren - Beitrag an das Primärziel beizutragen.

Wenn wir unterstellen, dass der formale Aspekt von "Wirtschaften", die Einhaltung des ökonomischen Prinzips auch in den bereits erwähnten arbeitsrechtlichen, sozialen und beruflichen Zielen enthalten ist, wird ein weiteres Merkmal der "wirtschaftlichen Ziele" des SHV erkennbar: es handelt sich bei ihnen um einen Sammelbegriff. Offensichtlich sollen unter dem Begriff "wirtschaftliche" Fragen alle Ziele zusammengefasst bzw. verstanden werden, die in den Statuten nicht explizit aufgeführt sind (wie z.B. die erstgenannte Gruppe der Sekundärziele). Dies würde bedeuten, dass der Aktor sich damit die Möglichkeit verschaffen wollte, jederzeit im Zeitpunkt der Gestaltung der Statuten noch nicht voraussehbare oder aus irgendeinem Grund nicht als ausdrücklich formuliert erwünschte Ziele bzw. Zwecke neu zu verfolgen.

Welcher dieser beiden Gründe liessen den Aktor wohl seinerzeit diesen sehr allgemeinen Begriff "wirtschaftlicher" Aufgaben in die Statuten aufnehmen? Wenn es der erste war, nämlich die Unmöglichkeit, alle möglichen sich später einmal als zweckmässig erweisenden Aufgaben vorauszusehen, dann gilt, was wir schon bei der sprachlichen Ableitung der Aktorenfunktion des SHV festgehalten haben: es lässt sich formal nichts dagegen einwenden, dass der SHV sich mit der Schaffung eines Reservationssystems befasst hat, denn diese Tätigkeit steht durchaus mit der von uns angenommenen Zielsetzung wirtschaftlicher Aufgaben im Einklang. War es aber der zweite Grund, nämlich die nicht ausdrückliche Formulierung bestimmter Aufgaben, wie z.B. Uebernahme und Durchführung gemeinsamer Verkaufsaufgaben, dann war die Beurteilung eines Reservationssystems als Mittel zur Erfüllung dieser Aufgabe eine dem Aktor geradezu zwingend vorgegebene Maxime. Die Vermutung, dass 1967, als die Statuten des SHV geschaffen wurden, gewisse später neu zu verfolgende Aufgaben bewusst nicht festgehalten wurden, darf nicht ganz von der Hand gewiesen werden, denn bereits kurze Zeit später spricht Bircher von neuen Aufgaben für den Schweizer Hotelier-Verein 14) und erwähnt dabei namentlich gemeinsame Public Relations, gemeinsame Reklame und gemeinsame Verkaufsangebote der Schweizer Hotellerie. Die Prospektivstudie des SHV wird sogar noch deutlicher und spricht von "teilweiser oder vollständiger Uebernahme einzelner Betriebsfunktionen durch den SHV und von ihm geschaffene Träger" 15).

Welches auch immer der tatsächliche Grund für die Aufnahme der Behandlung "wirtschaftlicher" Fragen in die Statuten war, bei beiden denkbaren Gründen lässt sich das Studium der Fage eines Reservationssystems und später die Projektierung einer Lösung mit den Zielsetzungen des Aktors vereinbaren. Im zweiten Falle waren dies für den Aktor sogar verbindliche Aufgaben.

Damit haben wir die Aktorenfunktion des SHV im HRS-Entscheid in drei Hinsichten überprüft:

- als Sozialwahlfunktion (siehe Seite 27 ff.); dabei haben wir festgestellt, dass eine - auch für andere Aufgaben notwendige Ableitung einer Sozialwahlfunktion - nie stattgefunden hat;

- als sprachliche Herleitung aus den Statuten (siehe S. 34); dies ist bedingt geglückt;

14) Bircher, H., Neue Aufgaben für den Schweizer Hotelier-Verein, in: Hotellerie und Fremdenverkehr, Versuch einer Standortsbestimmung, Bern, 1969, S. 10

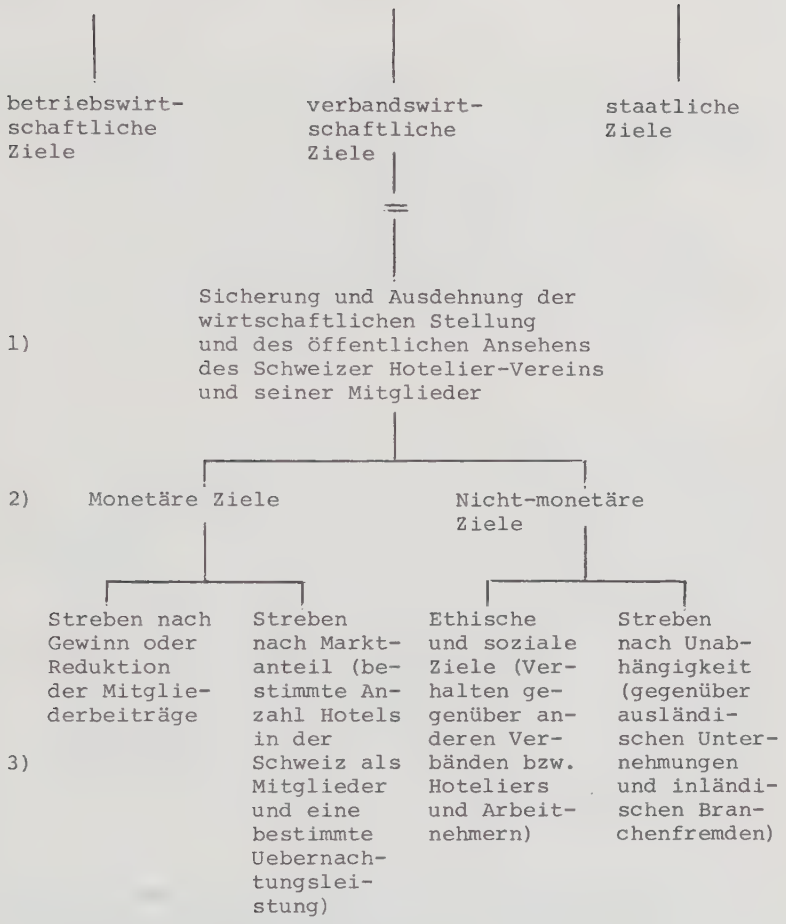
15) Schweizer Hotelier-Verein, "Prospektivstudie", Manuskript mit vorläufigem Arbeitstitel, noch unveröffentlicht, Bern, 1973, S. 6.4

- als Herleitung aus den Zielsetzungen des SHV; dies ist geglückt unter der Annahme, dass jeder der vom SHV sich selbst gestellten Aufgaben ein zweckmässiges Ziel vorgegeben ist.

Nachdem nun die Frage, ob die gegebenen Ziele der Sekundärebene geeignet seien, einen Beitrag an die Realisierung des Primärziels zu leisten, diskutiert worden ist, stellt sich eine nächste Frage: erlauben die Sekundärziele eine für die bestmögliche Erreichung des Primärzieles optimale Kombination? Oder in der Sprache der Marketinglehre: sind die Sekundärziele für einen optimalen Mittelmix geeignet? Diese Frage kann - mit dem ausdrücklichen Hinweis auf den allgemeinen Charakter der "wirtschaftlichen" Ziele - mit einem eindeutigen und positiven "ja" beantwortet werden, denn die "wirtschaftlichen" Ziele sind vorläufig noch so umfassend, dass die Annahme getroffen werden kann, dass die für einen optimalen Zielmix erforderlichen Mittelziele in diesem Paket enthalten sind.

Die Uebernahme wirtschaftlicher und damit diesen untergeordnet unternehmerischer Ziele in das Zielsystem eines Verbandes liegt im übrigen durchaus im heutigen Trend. So spricht Blümle von der seit einiger Zeit einsetzenden "Entwicklung vom Verbandbetrieb zur Verbandsunternehmung", in der "ein gutes Betriebsergebnis immer mehr zu einer bestimmenden Maxime des Verbandshandelns" und aus "dem Verbandssekretär ein Verbandsdirektor" wird 16). Warum also nicht den Versuch einer möglichen, von unternehmerischen Gesichtspunkten aus geleiteten Zielhierarchie für den Schweizer Hotelier-Verein, etwa in Anlehnung an Heinen wagen? 17):

16) Blümle, E., Zur Kontrolle des Verbandserfolges, in: Die Unternehmung 2/69, Bern, 1969, S. 105
17) Heinen, E., a.a.O., S. 18 ff.

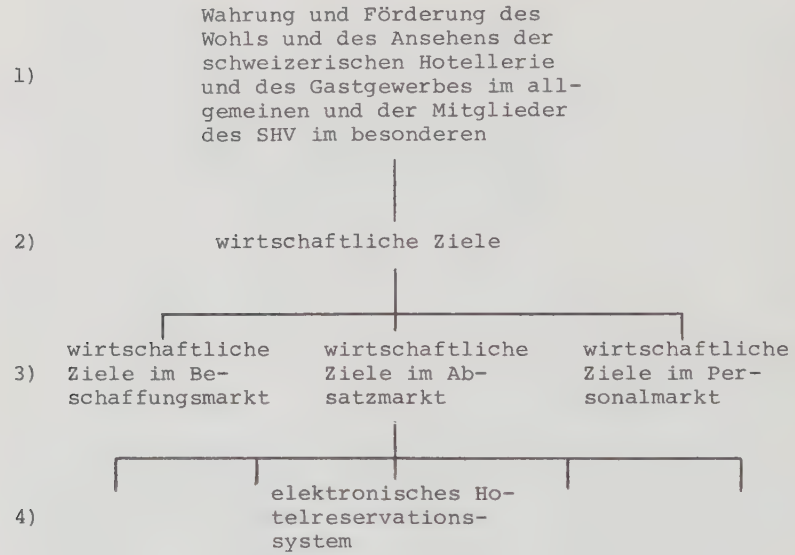


1) Ebene der Primärzielsetzung
2) Ebene der Sekundärzielsetzungen
3) Ebene der Tertiärzielsetzungen

Darstellung 6: Eine mögliche Hierarchie unternehmerischer Zielsetzungen für den Schweizer Hotelier-Verein

Für die Fortführung unserer Untersuchung des Entscheides über die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems haben wir uns natürlich an das gültige und nicht an ein imaginäres Zielsystem zu halten. Wenn wir von den in Darstellung 5 aufgezeichneten "wirtschaftlichen Zielen"

ausgehen, dann ist die Ableitung weiterer Ziele auf der Tertiär- und gar Quartiärebene möglich, wobei nur der HRS-relevante Ausschnitt der Pyramide interessiert:



1) Ebene der Primärzielsetzung
2) Ebene der Sekundärzielsetzungen
3) Ebene der Tertiärzielsetzungen
4) Ebene der Quartiärzielsetzungen

Darstellung 7: Das elektronische Hotelreservationssystem in der Zielsetzungshierarchie des Schweizer Hotelier-Vereins

6.4 Die Anforderungen an die Zielvorgabe

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Zielsetzungen offensichtlich bestimmten Anforderungen genügen müssen, wenn sie sich im Entscheidungsprozess verwenden lassen wollen. Diese Anforderungen lassen sich wie folgt formulieren:

6.41 Rangierbarkeit

Damit ein hierarchisches Gefüge verbandlicher Ziele aufgebaut werden kann, müssen die Beziehungen zwischen den Zielen bestimmt und die einzelnen Ziele als Mittel anderen Zielen untergeordnet werden können. M.a.W.: sie müssen rangierbar sein, damit sie in die Rangordnung der Hierarchie gebracht werden können. Auf diese Weise werden die Ziele harmonisiert und erlauben ein koordiniertes Anstreben des primären Verbandszieles. Die Rangierung und damit die Rangierbarkeit der Ziele trägt daneben auch dazu bei, Konflikte zwischen den Zielen zu vermeiden.

6.42 Substantieller Gehalt

Auf diese Anforderung ist im Zusammenhang mit der Beurteilung der "technischen" und "organisatorischen" Ziele des SHV hingewiesen worden. Diesen "Zielen" ermangelt der materielle Inhalt, sie stellen bloss Ansätze zu formallogischen Anweisungen dar, auf welchem Wege die gesteckten Ziele erreicht werden sollen. Ein der Anforderung "materieller Inhalt" genügendes Ziel drückt auf irgendeine Art u.a. den Bereich unternehmerischer Tätigkeit aus, für den es gilt, also z.B. die Personalpolitik der Geschäftsstelle eines Verbandes oder die Finanzpolitik eines Verbandes etc. In der Literatur wird diese Anforderung an das Ziel eigentlich nie genannt; es scheint uns jedoch angesichts der gemachten Ausführungen zweckmässig, sie ausdrücklich darzustellen.

6.43 Omnipräsenz

Da die verbandlichen Tätigkeiten nicht bloss periodisch stattfinden, sondern laufend erbracht werden, muss das diesen Tätigkeiten vorgegebene Ziel auch omnipräsent sein. Dies in zeitlicher und sachlicher Hinsicht, wobei zu verdeutlichen ist, was Omnipräsenz in sachlicher Hinsicht bedeutet: jedes Ziel muss so gefasst werden, dass die Ableitung aller denkbaren rangniedrigeren Ziele im betreffenden Bereich verbandlicher Tätigkeit möglich ist. Eine zu enge Fassung z.B. eines absatzmarktlichen Zieles, das nur die Ableitung von Zielsetzungen für eines oder eine kleine Zahl, nicht jedoch für alle "absatzpolitischen Instrumente" zulässt 18), ist im Sinne unserer Definition nicht sachlich omnipräsent.

18) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, Berlin, 1962, S. 107 ff.

Dass die Unbeschränktheit der sachlichen und zeitlichen Geltung der Primärziele einer Unternehmung oder eines Verbandes übereinstimmt mit der Unbeschränktheit der sachlichen und zeitlichen Geltung der obersten Unternehmungs- oder Verbandspolitik, liegt auf der Hand. In der Tat wird Unternehmungspolitik definiert als "... ein System ausdrücklich (wenn auch vielleicht nicht schriftlich) formulierter und bezüglich der zeitlichen Geltung nicht befristeten Grundsätze, durch welche gewisse Entscheide und Handlungen des Alltags der Unternehmung in einer bestimmten Richtung festgelegt werden" 19).

Rangtiefere Ziele sind demgegenüber oft zeitlich und sachlich - verglichen mit den übergeordneten Zielen - eingeschränkt. So kann man sich vorstellen, dass gewisse Ziele nur für eine bestimmte Periode (z.B. während der Einführung einer neuen Dienstleistung zugunsten der Verbandsmitglieder) oder für ein bestimmtes Projekt (z.B. Erarbeitung und Realisierung eines elektronischen Hotelreservationssystems) gelten und nach Ablauf dieser Periode oder nach Abschluss des Projektauftrags dahinfallen.

Die Forderung, dass ein Ziel mit aufsteigender Ranghöhe omnipräsenter werden soll, bedeutet nicht, dass die höchsten Ziele eines Verbandes niemals verrückt werden dürften. Im Gegenteil: auch die Ueberprüfung oberster Ziele und die gelegentliche Anpassung an neue Gegebenheiten gehört - gleich wie die dauernde Ueberwachung der Umwelt - zu den Grundlagen rationalen Entscheidens (Interdependenz der Entscheidphasen, siehe Darstellung 2, S. 26).

6.44 Operationalität

Die bisherige Diskussion der Ziele eines Verbandes hat bloss dargelegt, welcher Art diese Ziele sein können, (monetäre/nicht-monetäre, quantitative/qualitative Ziele etc.), sie hat jedoch nicht festgelegt, wie die Ziele innerhalb dieser Arten ausgestaltet sein müssen. Eine der Aufgaben jeder Zielsetzung besteht darin, eine Massgrösse anzubieten, zu der die fortwährende Beobachtung eines bestimmten Umweltausschnittes in Relation gebracht wird, bis eine bestimmte Veränderung dieser Relation die Entscheidnotwendigkeit begründet. Diese Aufgabe erfordert die Fassung des Zieles in operationale Kriterien, d.h. in Kriterien, die "in eindeutig verständlichen, sowie mess- und vergleichbaren Grössen ausgedrückt werden"

19) Kühn, R., Unternehmungspolitik und Unternehmungsplanung, Vorlesungsskriptum, Universität Bern, 1972, S. 8

können 20). Oder mit Blümle ausgedrückt: "Das Verbandsziel 'Sicherung und Steigerung des Gruppenanteils am Netto-Sozialprodukt' wird in überschaubare und konkretisierte Zielvorgaben zergliedert" 21). Nur durch den explizit formulierten Ausdruck des Willens ist "eine objektive Ueberprüfung der Zielerreichung möglich, nur so lassen sich Selbsttäuschungen und Rückfall in intuitives Handeln vermeiden" 22).

Ein denkbares Beispiel soll das Wesen der Operationalität verdeutlichen: Der Schweizer Hotelier-Verein will bei den Hotelbetrieben mit mehr als 50 Betten einen Organisationsgrad von mindestens 55% erreichen, um damit eindeutig repräsentativ für die Branche zu gelten.

6.45 Beeinflussbarkeit

Damit ein vorgegebenes Ziel führungsmässig stimuliert, muss die Vorgabe realistisch und die Erreichung des Zieles beeinflussbar sein. Ziele, die vom Moment der Setzung an nicht realistisch sind, weil ihre Erfüllung nicht zumindest weitgehend durch den Aktor bestimmt werden kann, haben diesen stimulierenden Charakter nicht. Dies ist häufig bei Zielen der Fall, die durch staatliche Eingriffe tangiert werden. Auch hiefür ein denkbares Beispiel: Das Ziel "Beratungsdienst SHV soll pro Jahr mindestens 10 Küchen von neu zu erstellenden Hotels planen", ist durch den Aktor SHV bei einem durch den Staat verfügten generellen Hotelbauverbot nicht beeinflussbar.

6.5 Die Zielkonflikte

Zwei Gründe sind massgebend dafür, dass es innerhalb und zwischen den Zielen eines Verbandes zu Konflikten kommen kann:

- alle Ziele werden durch Menschen mit ihrer Unvollkommenheit gesetzt und durch die gleichen oder andere Menschen - mit der gleichen Unvollkommenheit - angestrebt,
- Existenz mehrerer Ziele (Zielsystem).

6.51 Konflikte bei der Ableitung der Zielsetzung

Die Entscheidungstheorie strebt - wie dies im 1. Kapitel (S. 22) bereits erwähnt wurde - keine finale oder

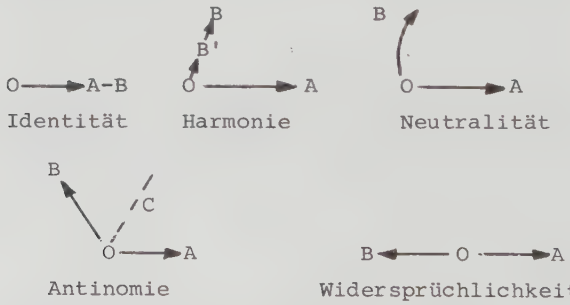
20) Strasser, H., a.a.O., S. 12
21) Blümle, E., a.a.O., S. 107
22) Kühn, R., Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information, Band 5 der Schriftenreihe "Prüfen und Entscheiden", Bern, 1969, S. 16

materielle Rationalität an, sondern nur eine formale oder methodische. Bei der Ableitung eines Zieles aus dem übergeordneten stellt sich also nicht die Frage nach dem "gut/böse", sondern nach dem "formal richtig/falsch". Konkret: sind die Zielsetzungen für das HRS-Projekt richtig aus einem originären Ziel abgeleitet worden?

Eine eindeutige Antwort ist nicht möglich, da dem Aktor keine - zumindest nicht ausdrücklich formulierte - Ziele vorgegeben sind (bei der Darstellung der Hierarchie heutiger Zielsetzungen - siehe Darstellung 5, S. 64 - haben wir uns geholfen, indem wir unterstellten, dass jeder Aufgabe ein Ziel zugeordnet sei).

6.52 Konflikte aufgrund der Zielbeziehungen

Diese Art von Konflikten setzt das Vorhandensein zumindest zweier Ziele voraus. Jöhr/Singer unterscheiden fünf denkbare Verhältnisse zwischen den Zielen A und B 23):



Darstellung 8: Verhältnisse zwischen zwei Zielen

- Identität: zwei Ziele decken sich, so z.B. Ansehen in der Oeffentlichkeit und ein anzustrebender Organisationsgrad des SHV von 55% bei Hotels mit mehr als 50 Betten;
- Harmonie: die Realisierung des einen Ziels begünstigt das andere; so führt die Ausrichtung des Leistungsangebotes im SHV auf die Bedürfnisse der Mitglieder fast zwangsläufig zu einem höheren Organisationsgrad;

23) Jöhr, W./Singer, H., a.a.O., S. 131

- Neutralität: die Realisierung des einen Zieles ist ohne Einfluss auf die Realisierung des anderen; so hat die Realisierung der International Reservations Switzerland AG keinen Einfluss auf das mögliche Ziel der Stellenvermittlung SHV gehabt, nur fachlich ausgewiesenes Personal zu vermitteln;
- Antinomie: die Realisierung des einen Ziels beeinträchtigt diejenige eines anderen; so hat - wenn auch ungewollt - die Realisierung der IRS das mögliche Ziel des SHV, mit allen Verbänden des schweizerischen Fremdenverkehrs ein ungestörtes Verhältnis zu pflegen, im Falle des Schweizerischen Reisebüro-Verbandes dieses Ziel beeinträchtigt.
- Widersprüchlichkeit: die Realisierung des einen Zieles bedeutet die vollständige Preisgabe eines anderen; Widersprüchlichkeit hätte z.B. dann vorgelegen, wenn der SHV ausdrücklich direkte Massnahmen am Absatzmarkt der Schweizer Hotellerie ablehnen würde und dennoch die Realisierung eines Hotelreservationssystems beschlossen hätte.

6.53 Intrapersonelle Zielkonflikte

Wiewohl die Beschreibung der innerhalb des Menschen begründeten Zielkonflikte den Rahmen einer fremdenverkehrs- und entscheidungstheoretischen Arbeit beinahe sprengt, sollen der Vollständigkeit halber kurz auch diese Arten der Zielkonflikte gestreift werden. Lewin unterscheidet 24):

- Aequivalenzkonflikte: der Aktor wird zwischen zwei unvereinbaren Zielen hin- und hergerissen und kann sich infolge der gleichstarken Anziehungskräfte für keines der beiden Ziele entscheiden.
- Ambivalenzkonflikte: der Aktor befindet sich hinsichtlich des gleichen Zieles in der Einflusssphäre von positiven und negativen Feldkräften (auch plus-minus-conflict genannt).
- Vitationskonflikte: der Aktor entscheidet zwischen zwei oder mehreren negativ bewerteten Bedeutungsgehalten, wobei der Wahlvorgang vom Prinzip des kleineren Uebels bzw. des höheren Wertes geleitet wird (auch "avoidance-avoidance-conflict" oder "minus-minus-conflict" genannt).

Intrapersonelle Zielkonflikte sind natürlich in der Einmannunternehmung recht bedeutsam. In Kollektivge-

24) Lewin, K., Verhalten und Entwicklung als eine Funktion der Gesamtsituation, in: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern, 1963, S. 293 ff.

bilden, insbesondere in einem Verband, dürften diese Konflikte nicht die gleich grosse Bedeutung haben, da infolge Diskussion und anderer Beeinflussungsvorgänge im Rahmen des Entscheidkomitees die Voraussetzungen für die intrapersonellen Zielkonflikte abgebaut werden können.

6.54 Interpersonelle Zielkonflikte

Demgegenüber steht allen Spielarten interpersoneller Zielkonflikte innerhalb eines Kollektivs naturgemäss viel Raum offen. Wenngleich auch eine ausgebaute Konfliktsystematik in der Entscheidungstheorie noch fehlt, da die theoretische Forschung im Gegensatz zu den deskriptiven Abhandlungen noch vollständig am Anfang steht, bietet z.B. Bidlingsmaier doch eine umfassende Uebersicht an, die die möglichen interpersonellen Zielkonflikte nach verschiedenen Gesichtspunkten ordnet 25):

(1) Nach den beteiligten Parteien unterscheidbare Konflikttypen

a. Nach dem Umfang der einzelnen Konflikteinheiten

aa. Zielkonflikte zwischen Parteien gleichen Umfangs
- Individuenkonflikt (Konflikt zwischen Einzelpersonen)
- Gruppenkonflikt
- Organisationskonflikt (Konflikt zwischen rechtlich selbständigen Organisationen um die innerhalb einer übergeordneten wirtschaftlichen Einheit zu verfolgenden Ziele)

bb. Konflikte zwischen Parteien verschiedenen Umfangs
- Individual-/Gruppenkonflikt
- Individual-/Organisationskonflikt
- Gruppen-/Organisationskonflikt

b. Nach dem Rang der Konfliktseinheiten:

grundsätzlich zwischen ranggleichen und rangungleichen Parteien

(2) Konflikte in einzelnen Entscheidphasen

- Planungskonflikte
- Realisierungskonflikte

(3) Nach der Schwere des Konflikts

- Zielantinomie = reine Konflikte
- Verhandlungskonflikte = bargaining process

25) Bidlingsmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden, 1968, S. 94 ff.

(4) Nach der Konfliktbedingtheit

- institutionalisierte/strukturelle Zielkonflikte
- zufällige/okkasionelle Konflikte (oft persönliche, statt sachliche Motivation)

(5) Nach dem Konfliktanlass

- exogene Konflikte
- endogene Konflikte

(6) Nach der Zugehörigkeit der Ziele zu formalen bzw. informalen Organisationen

(7) Nach den Objekten der Zielkonflikte

Krierien:
- Bereichsbezogenheit
- Geltungsumfang

Art und Anzahl der Zielkonflikte dieser Gattung - interpersonelle Zielkonflikte - sind abhängig von

- der Anzahl der in einem Kollektiv organisierten Individuen; es dürfte schwer halten, zahlenmässig eine Mitgliedermenge zu fixieren, bei welcher die Chance von Zielkonfliktsausbrüchen minimal ist; möglicherweise ist diese Menge - ähnlich wie in der Organisationslehre die Kontrollspanne - determiniert durch die direkte Einflussmöglichkeit von Vorstand und Geschäftsleitung des Verbandes auf die Mitglieder.
- Art und Durchführung der Sozialwahlfunktion, die die individuellen Zielsetzungen zu einer kollektiven Zielsetzung zusammenfasst; je zweckmässiger die gewählte Sozialwahlfunktion und je straffer sie durchgeführt worden ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Zielkonflikten zwischen den Individuen kommt.

Diese beiden Determinanten der interpersonellen Zielkonflikte begründen auch, weshalb es innerhalb des Schweizer Hotelier-Vereins während Planung und Realisierung der International Reservations Switzerland AG zu derartigen Konflikten gekommen ist. Nicht die Zielsetzung, ein Hotelreservationssystem zu schaffen, war Gegenstand dieser Konflikte, sondern vor allem der bei der Realisierung einzuschlagende Weg. Die Konflikte - eine durchaus natürliche Erscheinung angesichts der grossen Anzahl Mitglieder im SHV und des Umstandes, dass in keiner Weise eine Sozialwahlfunktion zum Zuge gekommen ist - liessen sich je nach Gesichtspunkt etwa einordnen in: Individuenkonflikte, Gruppenkonflikte,

Gruppen-/Organisationskonflikte, Verhandlungskonflikte, zufällige Konflikte und endogene Konflikte.

6.6 Zielsetzung und Nebenbedingungen

Oft wird eine Zielsetzung durch Nebenbedingungen in dem Sinne eingeschränkt, dass für das Ziel nur bestimmte Werte oder Wertbereiche zugelassen sind. Im Falle eines oder mehrerer Wertbereiche definieren Minimal- und Maximalwerte die Spannen. Unterlage für die Untersuchung, ob und in welchem Masse Nebenbedingungen im HRS-Entscheid eine Rolle gespielt haben, ist die Darstellung auf S. 70, in der die Zielsetzungen des Absatzmarktes als tertiäre und die Zielsetzungen des Reservationssystems als quartiäre Ziele bezeichnet worden sind.

6.61 Die Nebenbedingungen der tertiären Ziele

So wenig, wie die Ziele der tertiären Ebene der SHV-Zielhierarchie ausdrücklich formuliert sind, so wenig sind es auch ihre Nebenbedingungen. Solche sind aber vorhanden. In seinem Brief vom Juli 1972 an die International Reservations Corp. begründet der Schweizer Hotelier-Verein die Unmöglichkeit, der IRS weitere finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen damit, dass

- berufliche Ziele des SHV (Bau einer neuen Hotelfachschule) und
- personalmarktliche Ziele (Lancierung einer Petition und möglicherweise Treffen weiterer Massnahmen zur Beeinflussung der Haltung des Staates)

nicht beeinträchtigt werden dürften. Diese Gründe, die in Tat und Wahrheit Nebenziele neben den absatzmarktlichen Zielen sind, können in Bezug auf diese auch als Nebenbedingungen betrachtet werden, indem sie den Gesamtwert der absatzmarktlichen Ziele einschränken. Sie besagen, dass für die Ziele des Absatzmarktes nur Werte bis zu einem bestimmten Umfang zugelassen werden. Die Grenzen der zulässigen Werte für das Ziel "Hotelreservationssystem" (hier: finanzielle Aufwendungen des Aktors) liegen dort, wo das Streben nach den Nebenzielen (berufliche und personalmarktliche Ziele) beeinträchtigt zu werden beginnt.

6.62 Die Nebenbedingungen der quartiären Ziele

Auch sie sind nicht ausdrücklich formuliert. Immerhin können dem Memo SHV vom 27.1.1970 (siehe S. 55 ff.) Angaben entnommen werden, die die zulässigen Werte,

die das Ziel annehmen darf, nicht nur an einer, sondern an zwei Stellen einschränken. M.a.W.: die Nebenbedingungen beschränken hier - im Gegensatz zu den Nebenbedingungen der tertiären Zielsetzung - einen Wertbereich mit einer unteren und einer oberen Begrenzung.

Die untere Begrenzung gibt an, welche Mindestanforderungen das elektronische Reservationssystem zu erfüllen hat. Ihnen sind zuzurechnen:

- Punkt 21 26): Anpassung des Systems an die Bedürfnisse der Schweizer Hotellerie und Ermöglichung des Datenaustausches mit anderen Systemen.

- Punkt 22: Einrichtung eigener Buchungsbüros in der Schweiz durch den Aktor; Ausrüstung dieser Buchungsbüros mit Datenstationen, die den direkten Zugriff zum Reservationssystem zulassen.

- Punkt 23: Die "response time" darf nicht mehr als 10 Sekunden betragen.

- Punkt 24: Disponibilitätssystem.

- Punkt 27: Abspeicherung der Reservations- und Gästedaten im System zwischen Reservations- und Ankunftsdatum.

- Punkt 28: Betriebsdauer des Systems zunächst 16 Stunden pro Tag, später durchgehend 24 Stunden-Betrieb.

- Punkt 29: Beschaffung der elektronischen Geräte so, dass die grösstmögliche Sicherheit gewährleistet wird.

Die obere Begrenzung des Wertbereiches gibt an, wieviel das Reservationssystem kosten darf. Sie wird bestimmt durch zwei Faktoren:

- Punkt 30: Form der Betriebsgesellschaft = Non Profit-Organisation, d.h. eine Organisation, die weder Gewinne, noch Verluste anstrebt, sondern deren Ziel es sein muss, die laufenden Betriebskosten durch die von den Hoteliers zu entrichtenden Reservationsgebühren zu decken.

26) Die nachfolgend aufgeführten Punkte sind den Zielsetzungen für ein schweizerisches Hotelreservationssystem entnommen (siehe S. 55 ff.).

- Vorschuss der Anlaufkosten durch den Aktor im Betrag von maximal 1,5 Mio. Franken (Beschlüsse der Delegiertenversammlung SHV vom 25.11.1970 und 15.6.1971).

Die Nebenbedingungen unterliegen grundsätzlich den gleichen Anforderungen wie die Ziele: auch sie müssen vor allem operationell sein. Der Versuch, allen aufgeführten Nebenbedingungen mit all ihren verschiedenen Aussagen ein einheitliches Mass anzulegen, dürfte die gleichen Schwierigkeiten mit sich bringen, wie das Unterfangen, die Ziele einer Hierarchie oder doch zumindest der gleichen Ebene einer Hierarchie mit einer einheitlichen Massgrösse auszudrücken. Wahrscheinlich bietet sich auch hier als eine vernünftige Lösungsmöglichkeit der Nutzen als ein allen Nebenbedingungen inhärentes Kriterium an.

6.7 Ziel und Zusatzziel

Gelegentlich kommt es vor, dass ein Aktor zwar über Informationen über die Zielbeiträge von Alternativen verfügt, aber aus einem bestimmten Grund dennoch nicht zu entscheiden vermag, welcher Variante er den Vorzug geben soll. Diese Situation ergibt sich z.B. dann, wenn mehrere Alternativen den gleichen Zielbeitrag versprechen. In diesem Falle empfiehlt die Entscheidungstheorie die Einführung von Zusatzzielen bzw. Zusatzkriterien, die das ursprüngliche Zielsystem ergänzen, und die als zusätzliche Entscheidungskriterien die Konsequenzen von Alternativen unterscheiden helfen sollen.

Diesem Vorgehen liegt aber ein ganz bestimmtes Problem zugrunde: die Notwendigkeit, das Zielsystem mit Zusatzzielen zu ergänzen, ergibt sich im Regelfall erst bei der Feststellung, dass das bisherige Zielsystem die eindeutige Bevorzugung einer Alternative nicht erlaubt. Diese Feststellung kann ihrer Natur gemäss erst mitten im Entscheidprozess, präzise: nach dem Auffinden der Alternativen und während der Ermittlung der Konsequenzen, getroffen werden. Es dürfte nun in der Praxis ausserordentlich schwierig sein, auf objektive Art und Weise Zusatzziele zu formulieren, die nicht im vornherein die eine oder die andere Variante begünstigen. Würden Zusatzziele bereits zu Beginn eines Entscheidprozesses festgelegt, dann wäre diese Versuchung weitaus geringer, denn formell sind diese Alternativen in diesem Zeitpunkt ja noch nicht bekannt. An die Objektivität des Aktors werden aber im Normalfall, d.h. Formulierung der Zusatzziele nach Bekanntsein der Alternativen, grosse Anforderungen gestellt.

Auf dieses Problem wird im Abschnitt 10 zurückzukommen sein.

6.8 Kritische Würdigung der Zielsetzungen des SHV für das Projekt eines elektronischen Hotelreservationssystems

Die kritische Würdigung - das gilt für jede der zu untersuchenden Phasen des HRS-Entscheides - versucht, dem Untersuchungszweck entsprechend auf möglichst objektive Art Auskunft darüber zu geben, welche entscheidungstheoretischen Vorschriften der entsprechenden Phase berücksichtigt bzw. nicht berücksichtigt worden sind. Nur auf diese Weise wird die Beschaffung sachlicher Informationen möglich.

6.81 Die formale Ableitung aus originären Zielen

Die Betrachtung der ausdrücklich formulierten Zielsetzungen für die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems für die Schweiz (Memo SHV vom 27.1.1970, siehe S. 55 ff.) hat als Folge des hierarchischen Prinzips der Zielsetzungen innerhalb der gesamtverbandlichen Tätigkeit zwangsläufig auch zur Auseinandersetzung mit übergeordneten Zielen geführt. Diese fehlen bisher im SHV vollständig, zumindest in ausdrücklicher Form. Es bestehen zwar ein allgemein gehaltener Verbandszweck und ein ebenso allgemein formulierter Katalog von Verbandsaufgaben 27), und es wird jährlich von der Geschäftsstelle ein Tätigkeitsprogramm zuhanden des Zentralvorstandes SHV erstellt, das die Schwerpunkte des kommenden Jahres festlegt. Alle diese Unterlagen sind jedoch bestenfalls bloss Ansatzpunkte zu einer Unternehmungspolitik - wobei beizufügen ist, dass diese partiell explizit bereits besteht, so z.B. die Personalpolitik -, sie bilden aber nicht Ziele im entscheidungsrelevanten Sinn, deren Formulierung der Zweckumschreibung des Verbandes unmittelbar zu folgen hat.

Unseres Wissens zum ersten Mal hat sich der Aktor erst in ganz jüngster Zeit mit möglichen Zielen auseinanderzusetzen begonnen. In seiner "Prospektivstudie" 28) werden im Abschnitt 5.13 sogar "Zielsetzungen für die Marktstellung der schweizerischen Hotellerie am internationalen Fremdenverkehrsmarkt" diskutiert, wobei die Diskussion ausdrücklich davon ausgeht, dass die errungene Marktstellung zu halten sei, und im übrigen die Rahmenbedingungen bespricht, die für dieses Ziel erfüllt sein müssen.

27) Schweizer Hotelier-Verein, Statuten, a.a.O., Art. 2
28) Schweizer Hotelier-Verein, "Prospektivstudie", a.a.O., S. 5.4

Ziele, und zwar nicht abstrakte allgemein gehaltene, sondern derartige konkrete und unternehmerische Ziele sind für jede Tätigkeit des SHV und anderer Verbände notwendig. Dies dürften unsere Ausführungen belegt haben. Die Notwendigkeit unternehmerischer Zielsetzungen ergibt sich auch aus dem sich seit einiger Zeit vollziehenden Wandel vom Verbandsbetrieb zur Verbandsunternehmung. Der SHV dürfte in diesem Trend in Bezug auf ein bestimmtes Merkmal dabei an der Spitze liegen: ganze 18,3 % der Einnahmen des Budgets für das Jahr 1973 stammen aus den Mitgliederbeiträgen, der Rest von 81,7 % fliesst aus anderen, unternehmerisch orientierten Quellen.

6.82 Der Gehalt der HRS-Zielsetzungen

Statt Zielsetzungen bediente sich der Aktor in Wirklichkeit der "Begründungen", die die Schaffung eines Reservationssystems rechtfertigen sollten und die aus ausgewählten Umweltausschnitten hergeleitet waren. Kataloge derartiger "Begründungen" finden sich etwa im Aufsatz "Das elektronische Hotelreservierungssystem" (Hotel-Revue Nr. 2/69 vom 9.1.1969), im Memo SHV vom 2.6.1969 "Zur Frage eines elektronischen Hotelreservationssystems" und im Pflichtenheft SHV für ein elektronisches Hotelreservationssystem vom 15.8.1969 29).

Erst später, am 27.1.1970 erarbeitete der Aktor eigentliche "Zielsetzungen". Dass Ziele nicht dauernd vorgegeben sind und sich die Entscheidnotwendigkeit in einem konkreten Problemfall aus einem anderen Grunde ergeben kann, kann in Ausnahmefällen durchaus vorkommen (beim HRS-Entscheid war diese Sachlage gegeben). In diesem Falle muss aber darauf tendiert werden, möglichst rasch ein Ziel einzuführen, auf das baldmöglichst die angelaufenen Tätigkeiten auszurichten sind. Das Ziel ist das Ergebnis eines Zielentscheidungsprozesses, der Zeit beansprucht. Darin liegt im Falle des SHV der Grund dafür, dass die Projektarbeiten für ein Reservationssystem bereits vor der klaren Zielvorgabe aufgenommen wurden.

Hat der Aktor im Laufe dieses - im übrigen nur unbewusst vollzogenen - Zielentscheidungsprozesses Zielformulierungen hervorgebracht, wie der rationale Entscheid sie nötig hat? Wohl nicht, denn die im Memo SHV vom 27. 1.1970 enthaltenen Ziele sind weder geeignet, die Entscheidnotwendigkeit zu begründen (was im vorliegen-

29) Schweizer Hotelier-Verein, Pflichtenheft für ein elektronisches Hotelreservationssystem, Bern, 1969, S. 3 ff.

den Fall wegen der Auslösung des Entscheidprozesses durch das Element "Beobachtung der Umwelt" noch akzeptiert werden kann), noch können sie als Bewertungsmassstab für mögliche Lösungswege (Alternativen und Konsequenzen) herangezogen werden. Zum gleichen Urteil gelangt man, wenn die HRS-"Ziele" den Anforderungen an die Zielsetzungen gegenübergestellt werden:

- Rangierbarkeit: eine Rangierbarkeit der im Abschnitt 1 des Memos vom 27.1.1970 formulierten "Ziele" ist gefühlsmässig möglich, weil die Setzungen 11 bis 15 in chronologischer Reihenfolge von einer umfassenden gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsebene zu einer eingeschränkten einzelwirtschaftlichen Betrachtungsebene herabsteigen. Es darf gesagt werden, dass die Setzungen rangierbar sind, da die zuerst formulierten "Ziele" einen generelleren Bereich umfassen als die zuletzt genannten und aus diesem Grunde diesen übergeordnet werden können.

- Substantieller Gehalt: die Setzungen 13, 14 und 15 verfügen teilweise über einen materiellen Inhalt.

- Omnipräsenz: auch diese Anforderung ist wegen der sehr allgemein gehaltenen Formulierung der Setzungen nur teilweise erfüllt.

- Operationalität: überhaupt nicht gegeben, die Fassung in Massgrössen fehlt vollständig.

- Beeinflussbarkeit: die "Ziel"setzungen für das HRS-Projekt erlauben dem Aktor nicht, zu entscheiden, ob und wenn ja, wie die Ziele angestrebt werden sollen.

Es verbleibt die Mutmassung, dass bei der Formulierung der Zielsetzungen für das HRS-Projekt die Loslösung vom "Begründungs"denken nicht gelungen ist. Der 1. Abschnitt des Memos vom 27.1.1970 stellt nämlich inhaltlich nichts anderes als eine Rechtfertigung des Aktors dafür dar, sich mit dem Projekt eines Reservationssystems befassen zu dürfen. Die in Abschnitt 2 des Memos aufgezählten Grundsätze sind demgegenüber als Nebenbedingungen zu Zielen gut verwendbar.

6.83 Die Wahl der Zielebene

Die Beurteilung eines Mittels geschieht nicht durch die Analyse des Mittels selbst, denn nichts ist an sich gut oder böse, sondern diese Qualifikation wird nur mit

Bezug auf etwas anderes erteilt. Die Bezugnahme zur Beurteilung eines Mittels vollzieht sich innerhalb des hierarchischen Zielgefüges in vertikaler und in horizontaler Richtung. M.a.W.: zur Beurteilung eines Mittels werden herangezogen:

- das Ziel (vertikale Bezugnahme): ist das fragliche Mittel geeignet, grundsätzlich einen Beitrag zur Realisierung des Zieles zu leisten?

- die Mittel der gleichen Ebene (horizontale Bezugnahme): sind andere Mittel - oder eine Kombination mit diesen - besser oder weniger gut geeignet, einen bestmöglichen Zielbeitrag zu leisten?

Uebertragen auf unsere Grundfrage "Hätte der SHV die IRS je schaffen sollen?" bedeutet dies, dass zur Beantwortung die (vermuteten) Ziele einer (möglichen) Absatztätigkeit des SHV zugunsten seiner Mitglieder und die verschiedenen Mittel zur Realisierung dieser Ziele herangezogen werden müssen. Damit dies in umfassender und systematischer Weise geschehen kann, muss die richtige Zielebene zum Gegenstand der Untersuchung erhoben werden. Nicht die Projektierung und Realisierung eines den Bedürfnissen der Schweizer Hotellerie angepassten Reservationsystems, sondern die Untersuchung veränderter Marktsituationen und die sich daraus eventuell ergebende Notwendigkeit, Massnahmen zur Verbesserung des Zustandes zu ergreifen, hätte demnach die Zielvorgabe an die HRS-Projektgruppe sein müssen. Es wurden aber vom Aktor (nicht ausdrücklich formulierte) Ziele in der unzweckmässigen, d.h. zu rangniedrigen Zielebene gesetzt. Diese Verletzung der Vorgehensregeln im rationalen Entscheidungsprozess trägt die Schuld dafür, dass das Problem eines Reservationssystems in einem zu stark eingeschränkten Gesichtswinkel gelöst wurde. Wäre die zuständige Zielebene als Ausgangspunkt für die Untersuchung der Probleme gewählt worden, dann wären nach dem "Wasserfallprinzip" möglicherweise neben dem Reservationssystem noch andere Mittel aufgedeckt worden, die vielleicht noch bessere Beiträge an die Ziele im Absatzmarkt der Schweizer Hotellerie hätten leisten können. Ohne hier den Weg unserer Untersuchung verlassen zu wollen, sollen solche denkbaren und im einzelnen selbstverständlich auf ihre Zielbeziehung zu untersuchende Mittel aufgezählt werden: Gestaltung einer Incominggesellschaft, wie sie etwa im Frühjahr 1972 im Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon diskutiert worden ist, Mitarbeit des Aktors bei der Ausarbeitung von Pauschalangeboten für die Schweiz (zusammen mit Ver-

tretern aus dem Transportbereich), Lancierung neuer Aktionen (neben der "Saison für Senioren", die ja bereits Erfahrungen über diese Art Verkaufstätigkeit geliefert hat), z.B. für Familien, Auslandschweizer, Behinderte etc.

6.84 Die Nebenbedingungen

Den Nebenbedingungen kam - wie noch zu belegen sein wird - überragende Bedeutung im HRS-Entscheid zu. Sie übernahmen nämlich die Rolle von Ersatzzielen, an denen die Alternativen gemessen wurden. Das Vorgehen, Ersatzziele zu verwenden, ist in der Entscheidungstheorie bekannt und wird von ihr in gewissen Fällen sogar empfohlen, dann nämlich, wenn sich die Ziele als Wertmassstäbe nicht eignen (wenn sie also nicht genügend operationell sind) und "wenn der Aktor mit guten Gründen annehmen darf, dass er bei der Orientierung an den Ersatzkriterien nicht anders entscheidet als bei der Ausrichtung seines Handelns auf die ursprünglichen Ziele" 30). Die bewusste Wahl von Ersatzzielen setzt also einen gründlichen Vergleich der Ziele mit möglichen Ersatzzielen voraus, bevor der Aktor eine fundierte Neuorientierung seiner Tätigkeit wagen darf. Da dies natürlich die genauen Kenntnisse der ursprünglichen Ziele voraussetzt, und diese im Absatzbereich der SHV-Mitglieder nicht gegeben waren, war das Vorgehen riskant. Immerhin war es mehr oder weniger ausdrücklich formuliert. Auch dies wird der weitere Verlauf der Untersuchung noch belegen.

Damit ist eine sehr eingeschränkte Antwort auf die Frage "Hätte der Schweizer Hotelier-Verein die International Reservations Switzerland AG überhaupt schaffen dürfen?" möglich:

- formal: ja, sofern die Herleitung der Aktorenfunktion im verbalen Verfahren durchgeführt wird (s. S. 34).

- materiell: nicht beantwortbar, da wegen fehlender Ziele auf der Tertiärebene der Zielbeitrag eines Reservationssystems nicht ausgemacht und in Ermangelung weiterer Ziele auf der Quartiärebene der Vergleich mit diesen, bzw. mit deren Zielbeiträgen nicht durchgeführt werden kann.

30) Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Bern, Weiterbildungskurs 1970, Kursunterlage 1, Bern 1970, S. 2

Bei dieser ersten Beantwortung unserer Hauptfrage soll es nicht sein Bewenden haben. Es soll vielmehr ein Hinweis gegeben werden, wie ein möglicher Ansatz zur Formulierung einer Zielvorgabe im Absatzmarkt der im SHV zusammengefassten Hotels aussehen könnte.

6.85 Mögliche Zielsetzungen des SHV im Absatzmarkt der SHV-Mitglieder

Es ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass die folgenden Ausführungen sehr theoretisch sind und bloss die Aufgabe haben, ein denkbares Vorgehen zur Formulierung einer Zielsetzung im SHV aufzuzeigen. Um diese Aufgabe zu erleichtern, werden soweit notwendig fiktive Konstruktionen beigezogen.

Meistens ist ein Ziel eines Verbandes oder eines Unternehmens in ein ganzes Zielsystem eingeordnet. Dies ist hier nicht anders: die tatsächlichen Absatzziele der SHV-Mitglieder dürften sehr vielschichtig sein. Uns interessiert aus diesem Komplex nur ein Ziel: der Marktanteil. Das Verteidigen oder der Ausbau des Marktanteils ist ein sehr realistisches Ziel; dies wird etwa belegt durch den dauernden Vergleich zwischen den Uebernachtungszahlen der Schweiz und des Auslands und den Bestrebungen des schweizerischen Fremdenverkehrs, seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Ausgangspunkt unseres Ansatzes zur Formulierung einer Zielvorgabe ist die Vorstellung, dass der gesamte - im Prinzip weltweite - Fremdenverkehr ein "Kuchen" ist, aus dem es sich ein auf das Fremdenverkehrsangebot der Schweiz optimal zugeschnittenes Stück - den Marktanteil - herauszuschneiden gilt. Unter Marktanteil verstehen wir dabei den prozentualen Anteil der im SHV zusammengeschlossenen Hotelbetriebe am von der gesamten Schweizer Hotellerie in Form von Uebernachtungen produzierten Marktvolumen. Das Herausschneiden geschieht in drei Schritten:

- Im ersten Schritt soll bestimmt werden, wie gross der gesamte Kuchen ist, und welcher Anteil davon der gesamtschweizerischen Fremdenverkehrsindustrie zufallen soll; dabei beschränken wir uns auf den beherbergungsseitigen Anteil des Fremdenverkehrs und schliessen den Transport als zweites konstitutives Element des Fremdenverkehrs aus; unter "Beherbergung" wird die Hotellerie im weitesten Sinne (Hotels, Gasthöfe, Fremdenpensionen, Motels, Alpine Heilstätten und Kurhäuser) zusammen mit den "zusätzlichen Beher-

bergungsstätten" (Jugendherbergen, Chalets, Ferienwohnungen, Privatzimmer, Zelt- und Wohnwagenplätze, sowie andere Unterkunftsformen) verstanden.

- Der zweite Schritt soll das herausgeschnittene Stück in einen Teil für die schweizerische Hotellerie (umfassend alle die oben aufgeführten Formen, die der extensiven Auslegung des Hotelbegriffs zugerechnet werden) und in einen Teil für die schweizerischen zusätzlichen Beherbergungsstätten trennen.

- Mit dem dritten Schritt wird schliesslich das für die schweizerische Hotellerie bestimmte Stück noch einmal zerschnitten, und zwar in einen Teil für die SHV-Mitglieder und einen Teil für die Nichtmitglieder.

Je mehr sich der gesamte Teilungsvorgang der Bestimmung des für die SHV-Mitglieder zu erreichenden Anteils nähert, desto grösser wird die Möglichkeit des Aktors, diesen Vorgang und die ihm vorzugebenden Ziele unmittelbar zu beeinflussen. Dies äussert sich z.B. darin, dass er im Zusammenwirken mit anderen Trägern des schweizerischen Fremdenverkehrs den Anteil im sich immer mehr vergrössernden Kuchen des Gesamtfremdenverkehrs nur relativ nicht unter ein Minimum hinabgleiten zu lassen trachtet, währenddem er bei der dritten Teilung, die er praktisch allein vornimmt und bei der seine Einflussmöglichkeiten dementsprechend am grössten sind, der Anteil nicht nur absolut, sondern auch relativ, d.h. auf Kosten der Nichtmitglieder, zu vergrössern versucht.

Es muss wiederholt werden, dass dieser Abschnitt bloss einen Ansatzpunkt zu einer möglichen Formulierung einer Zielsetzung bieten soll. Eine endgültige Fassung kann erst durch eine umfassende Grundlagenforschung im SHV - dieser Forderung sind wir schon bei anderer Gelegenheit begegnet - möglich werden. Die zu nennenden Zahlenangaben stehen nämlich in bestimmten Verhältnissen zueinander, die über eine längere Zeit hinweg zu beobachten und dann den Möglichkeiten der Verbandspolitik des SHV gegenüberzustellen sind, bevor sie verbindliche Zielvorgaben zulassen. Auch ist zu betonen, dass der folgende Ansatz einer Zielformulierung für den SHV als gesamtes gilt. Daraus müssen durch vielschichtige Verfeinerungen konkrete Teilziele für einzelne touristische Regionen der Schweiz oder bestimmte Hotelgruppierungen oder gar für einzelne Hotels abgeleitet werden, soll die kollektive Zielvorgabe erreicht werden.

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	Durchschnitt	Zeile
1. Total der LN in allen Beherbergungsformen in 000 nach Ländern 1)														
- Deutschland						184 728	192 415	193 881	195 026	205 616	214 167			1.1
- Oesterreich						67 062	69 831	69 034	73 554	77 075	86 320			1.2
- Belgien						22 913	23 653	25 178	25 002	25 999	26 831			1.3
- Spanien							52 696	55 375	59 276	67 554	74 501			1.4
- Italien						180 719	198 805	207 314	214 322	230 007	244 257			1.5
- Portugal						7 028	8 314	8 643	8 711	9 437	10 206			1.6
- Schweiz						49 279	50 912	52 676	54 095	56 254	59 669			1.7
- Jugoslawien						32 556	35 710	35 992	38 301	47 157	48 503			1.8
Total						544 285	632 336	648 093	668 287	719 099	764 454			1.9
- jährl. Wachstumsrate in %								2,49	3,12	7,60	6,31		4,88	1.10
- Wachstumsrate Schweiz in %							3,31	3,46	2,69	3,99	6,07		3,90	1.11
- Anteil Schweiz am Total (1.9)							8,05	8,13	8,09	7,82	7,81		7,98	1.12
- Verhältnis 1.10 : 1.11								1,39	0,86	0,53	0,96		0,94	1.13
2. Verteilung der LN in der Schweiz														
- Total in allen Beherbergungsformen in 000 1)						49 279	50 912	52 676	54 095	56 254	59 669			2.1
- Anteil Hotellerie 2), abs.	28 195	30 438	31 556	31 074	32 325	31 356	31 901	32 148	32 484	33 723	35 656	36 360		2.2
- Anteil Hotellerie in %						63,63	62,66	61,03	60,05	59,95	59,76		61,18	2.3
- W'tumsrate Anteil Hotellerie							- 1,52	- 2,60	- 1,61	- 0,17	- 0,32		- 1,24	2.4

1) Quelle: Jahresberichte OCDE "Le Tourisme International dans les Pays de l'OCDE"
2) Hotellerie im weiteren Sinne (Hotels, Gasthöfe, Fremdenpensionen, Motels, Alpine Heilstätten, Kurhäuser), Quelle: Eidg. Statistisches Amt

Darstellung 9.1: Grundlagen für die Herleitung einer möglichen Zielsetzung der Absatzanstrengungen der SHV-Mitglieder - Instrumente für die Beobachtung möglicher Problemindikatoren

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	Durchschnitt	Zeile
3. Verteilung der Hotellerie-LN auf SHV-Mitglieder/Nicht-mitglieder (in 000)														
- Total LN Hotellerie	28 195	30 438	31 556	31 074	32 325	31 356	31 901	32 148	32 484	33 723	35 656	36 360		3.1
- Anteil SHV 3), absolut	16 341	17 471	17 810	17 558	18 465	18 043	18 747	18 962	19 288	20 162	21 486	22 170		3.2
- Anteil SHV in %	57,96	57,40	56,44	56,51	57,12	57,54	58,77	58,98	59,38	59,79	60,26	60,97	58,43	3.3
- W'tumsrate rel. Anteil SHV		- 0,97	- 1,67	0,12	1,08	0,74	2,14	0,36	0,68	0,69	0,79	1,18	0,47	3.4
4. Entwicklung Mitgliedschaft SHV														
- Total Betriebe 2)	7 529	7 620	7 714	7 755	7 808	7 844	7 872	8 051	8 135	8 180	8 172	8 168		4.1
- Anteil SHV-Betr., 2)3), abs.	2 243	2 261	2 298	2 350	2 383	2 357	2 445	2 457	2 512	2 548	2 539	2 545		4.2
- Anteil SHV-Betriebe in %	29,79	29,67	29,79	30,30	30,52	30,05	31,06	30,52	30,88	31,15	31,07	31,16	30,50	4.3
- W'tumsrate rel. Anteil SHV		- 0,40	0,40	1,71	0,73	- 1,54	3,36	- 1,74	1,18	0,87	- 0,26	0,29	0,46	4.4

2) siehe Fussnote 2) Darstellung 9.1

3) Quelle: Eidg. Statistisches Amt (Mutationen im Mitgliederbestand des Schweizer Hotelier-Vereins werden vom Eidg. Statistischen Amt erst in dem der Mutation folgenden Jahr berücksichtigt)

Darstellung 9.2: Grundlagen für die Herleitung einer möglichen Zielsetzung der Absatzanstrengungen der SHV-Mitglieder - Instrumente für die Beobachtung möglicher Problemindikatoren

Mit all diesen Vorbemerkungen eingeführt, könnten die quantitativen Zielsetzungen der im SHV zusammengefassten Hotels bezüglich des Absatzmarktes folgendes Aussehen haben:

"1. Der Gesamtanteil der schweizerischen Logiernächte (Hotellerie und Kurbetriebe / zusätzliche Beherbergungsstätten) am Total der in bestimmten Ländern der OCDE realisierten Logiernächte (LN) darf nicht unter 7,85% sinken. Im Verhältnis zu den von diesen Ländern erreichten jährlichen LN-Wachstumsraten muss die schweizerische Wachstumsrate aber mindestens 85% betragen. Spätestens in 5 Jahren sind diese Werte zu überprüfen und allenfalls neu festzusetzen.

2. Der Anteil der von der schweizerischen Hotellerie (Hotel- und Kurbetriebe) jährlich anzustrebenden Zahl an LN darf nicht unter 59,50% der in der Schweiz insgesamt "produzierten" LN absinken. Die jährliche Verlustrate der Hotellerie darf nicht mehr als 0,30% betragen. Diese Werte sind in 5 Jahren zu überprüfen und gegebenenfalls neu festzulegen.

3. Die jährliche Wachstumsrate des SHV-Anteils an den von den schweizerischen Hotels insgesamt realisierten LN muss mindestens 0,65% betragen. Dieser Wert soll spätestens in 5 Jahren überprüft und eventuell neu festgelegt werden."

Diese möglichen Ansätze zur Formulierung von Zielvorgaben im Absatzmarkt der SHV-Mitglieder sollen nachstehend erläutert werden:

6.851 Erläuterungen zur Zielsetzung 1

Aus praktischen Gründen - nicht für alle Länder im Kuchen des weltweiten Fremdenverkehrs liegen brauchbare statistische Unterlagen vor - wird der uns interessierende Kuchen auf den Fremdenverkehr von Deutschland, Oesterreich, Belgien, Spanien, Italien, Portugal, der Schweiz und Jugoslawien beschränkt. Damit sind aber wenigstens die für die Schweiz wichtigen Konkurrenten erfasst. Als Massgrösse, mit denen der Kuchen und die nachfolgend herauszuschneidenden Stücke gemessen werden sollen, werden die Logiernächte (von in- und ausländischen Gästen "verursacht") verwendet. Dies bedeutet, dass wir den anzustrebenden Marktanteil unter einem rein quantitati-

ven Aspekt betrachten, nicht unter einem qualitativen, der z.B. Forderungen bezüglich der Form des erwünschten Fremdenverkehrs (Massentourismus, ohne darauf einzugehen, was hier verstanden werden soll - Individualtourismus), der Art der Gäste (Geschäftstourismus - Seniorentourismus - Jugendtourismus etc.) etc. aufstellen und untersuchen könnte. Die Einfügung qualitativer Ziele ist mit entsprechendem Aufwand jedoch durchaus möglich und u.U. auch sehr interessant.

In den aufgezählten Ländern herrschen recht unterschiedliche Voraussetzungen, die den Fremdenverkehr und seine zahlenmässige Erfassung oft direkt und massgebend beeinflussen. Aufzuzählen sind hier etwa die staatlichen Interventionen einzelner Länder zugunsten des Fremdenverkehrs, der Umstand, dass die Kapazitätsgrenzen in verschiedenen Ländern sehr weit gesteckt und noch lange nicht erreicht sind, die Tatsache, dass die Messmethoden im Fremdenverkehr zwischen den betrachteten Ländern teilweise weit auseinanderklaffen und dass die Methode innerhalb eines Landes gelegentlich von einem Jahr zum andern wechselt u.ä.m. Dies hat sich in der Zielsetzung des SHV oder seiner Mitglieder so zu äussern, dass die Wachstumsrate der schweizerischen LN-Entwicklung - verglichen mit der gesamthaften Wachstumsrate - bescheidener aussehen muss, denn die Schweiz profitiert weder von wesentlichen staatlichen Massnahmen, noch von noch lange nicht erreichten Kapazitätsgrenzen. Dennoch darf der Anteil an den insgesamt realisierten LN nicht unter ein bestimmtes Minimum (7,85%) fallen. Diese beiden Vorschriften stehen in einem disparaten Verhältnis zusammen, daher muss sich der Aktor vornehmen, nach Ablauf einer maximal 5-jährigen Periode die Werte neu festzusetzen. Eine vernünftige Neuansetzung bedingt bis dahin aber eine intensive Konkurrenzbeobachtung, namentlich die Beobachtung der Angebotsveränderungen, die zwangsläufig die Kapazitätsgrenzen und damit die möglichen Wachstumsraten beeinflussen. Damit wird auch die Notwendigkeit des Einsatzes von Absatzmarktspezialisten, wie sie auf S. 44 bereits erkannt worden ist, belegt. Die Notwendigkeit der Konkurrenz- und anderer Umweltsbeobachtungen deckt auf, dass Zielsetzungen in Marktbereichen von endogenen und exogenen Faktoren bestimmt werden, d.h. Faktoren, die durch unternehmungs- oder verbandsinterne und durch ausserhalb des Aktors liegende Daten gesetzt werden.

Die Vorschrift, die Zielsetzung sei in maximal 5 Jahren zu überprüfen und allenfalls zu ändern, hält die Möglichkeit offen, diesen Vorgang nötigenfalls schon vor Ablauf dieser Zeitspanne auszulösen. Hätte sich der Aktor die Zielsetzung 1 z.B. 1965 vorgegeben, wäre die Notwendigkeit, einen Entscheidprozess auszulösen, 1969 und 1970 gegeben gewesen: 1969 war der LN-Anteil kleiner als 7,85% und die Wachstumsrate kleiner als 85% der OCDE-Wachstumsrate (siehe Darstellung 9.1, Zeilen 1.12 und 1.13) und 1970 war nur die eine Zielvorgabe nicht erreicht worden, indem der LN-Anteil bloss 7,81% betrug. Die Entscheidnotwendigkeit hätte in diesen beiden Fällen unter Umständen dann zur erwähnten vorzeitigen Neuformulierung der Zielvorgaben führen können, wenn z.B. ein beobachtetes Konkurrenzland die Messmethode geändert und damit vergleichsweise hohe LN-Werte erreicht hätte.

Wie bereits erwähnt, ist die Zielsetzung 1 nicht durch den Aktor allein beeinflussbar. Sie ist sinnvoll bei "einer systematischen und koordinierten Ausrichtung der Unternehmungspolitik aller Fremdenverkehrsbetriebe, sowie der privaten und staatlichen Fremdenverkehrspolitik der lokalen, regionalen und nationalen (und internationalen) Ebene auf eine bestmögliche Befriedigung der Bedürfnisse bestimmter Konsumentengruppen unter Erzielung eines angemessenen Gewinnes", was nicht von ungefähr dem von Krippendorf geprägten Marketingbegriff entspricht 31): Marketingbemühungen im Fremdenverkehr sind nämlich implizit neben anderen auch auf das Ziel, einen bestimmten Marktanteil zu verteidigen oder auszubauen, ausgerichtet. In Bezug auf ein Marktanteilziel sind die Marketinganstrengungen m.a.W. übergeordnet. Dies erklärt, weshalb alle Fremdenverkehrsträger eines Landes sich auf die Erfüllung des Marktanteilzieles ausrichten müssen. Dies geschieht bezüglich der LN-Werte nicht durch alle Fremdenverkehrsträger und Fremdenverkehrspolitiken in sehr direkter Weise, denn verschiedene Träger visieren als Folge des Komplementaritätscharakters touristischer Angebotsleistungen un-

31) Krippendorf, J., Das gastgewerbliche Marketing, Skriptum des Seminars SHV für Unternehmungsführung, Bern, o.Jg., S. 3.3

mittelbar andere Ziele an, deren Erfüllung aber die Realisierung der LN-Werte beeinflusst.

Relativ einfach ist das praktische Vorgehen, ein solches Marktanteilziel zu setzen dann, wenn den privatwirtschaftlichen Anbietern der einzelnen touristischen Leistungen der Staat als übergeordnetes Organ nicht nur diese Bemühungen koordiniert, sondern direkt steuert und unmittelbar beeinflusst. Aus diesem Grunde verwundert nicht, dass gerade dirigistische Länder ausdrücklich Marktziele formulieren. Das Planziel für Griechenland z.B. beträgt für 1977 7 Millionen Touristen und eine Milliarde Dollars an Devisenseinnahmen, für 1980 lautet das Ziel auf 8 Millionen Touristen (siehe "Der Bund", Nr. 10 vom 14.1.1973: "Strategie des Fremdenverkehrs, Griechenland nimmt seinen zweiten touristischen Fünfjahresplan in Angriff"). Eine Zielsetzung im Absatzmarkt - darauf sei aber ausdrücklich hingewiesen - kann und muss auch durch das blosse Zusammenwirken und Ausrichten der Anstrengungen aller Fremdenverkehrsträger möglich sein und erfolgen. Hierfür ist keineswegs die Oberaufsicht des Staates notwendig. Eine Lösung in diesem Sinne findet sich etwa in den Ausführungen des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes zur Frage eines Verfassungsartikels als Grundlage erweiterter staatlicher Förderungsmassnahmen 32).

6.852 Erläuterungen zur Zielsetzung 2

In der Schweiz ist die Erscheinung festzustellen, dass die Uebernachtungen in den zusätzlichen Beherbergungsbetrieben immer mehr an Bedeutung gewinnen. Gründe hiefür mögen etwa darin liegen, dass eine immer breitere Gästeschicht die ungezwungenere Unterkunftsatmosphäre in der von der Statistik mit "zusätzlichen Beherbergungsstätten" bezeichneten Unterkünfte der in vielen Fällen noch einer falsch verstandenen Tradition verpflichteten Hotellerie vorzieht, dass die immer mehr zunehmende Freizeit potentielle Hotelgäste zu Käufern von Ferienwohnungen macht, die übers Wochenende oder in Form von Zweit- und Drittferien

32) Schweizerischer Fremdenverkehrsverband, Fremdenverkehrspolitik im Umbruch?, Nummer 61 der Publikationen des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern, 1969, S. 47 ff.

LN "produzieren" etc. Diese Verschiebung der LN-Anteile zuungunsten der Hotellerie geht auch aus Darstellung 9.1, Zeilen 2.3 und 2.4 hervor.

Die Zielsetzung des SHV besagt, dass der Entwicklung, die anscheinend in einem allgemeinen und nicht ohne weiteres beeinflussbaren Trend liegt, nicht tatenlos zugeschaut werden soll: wenn die jährliche Verlustrate (Verschiebung der LN-Anteile zugunsten der zusätzlichen Beherbergungsbetriebe) mehr als 0,30% beträgt oder wenn der gesamte Anteil der Hotellerie unter 59,50% abgesunken ist, in jedem Falle aber nach 5 Jahren, muss die Entscheidnotwendigkeit (die auch hier grundsätzlich wieder zu einer Neufestsetzung der Ziele führen kann, dann nämlich, wenn z.B. die Produktion von Ferienwohnungen engeschränkt würde), überprüft werden.

Entsprechend dieser Zielsetzung, wäre sie 1965 aufgestellt worden, hätte der Aktor in den Jahren 1966, 1967, 1968 und leicht auch 1970 reagieren müssen, da in allen diesen Jahren die Verlustrate grösser als 0,30% war (siehe Darstellung 9.1, Zeile 2.4).

6.853 Erläuterungen zur Zielsetzung 3

Diese Zielsetzung befindet sich am meisten im Einflussbereich des Aktors, deshalb nützt ihm hier gegenüber den beiden anderen Zielen ein verhältnismässig aggressives Handeln. Die Zielsetzung ist dementsprechend nicht auf die Beobachtung unvorteilhafter Entwicklungen und Eingreifen bei bestimmten Grenzwerten beschränkt (wie bei den Zielen 1 und 2), sondern auf die Realisierung einer zunehmenden Zahl von LN. Dies äussert sich nicht nur in einem ansteigenden Anteil des SHV an den gesamthaft in der Schweizer Hotellerie realisierten LN (siehe Darstellung 9.2, Zeile 3.3), sondern auch in einer seit 1963 positiven Wachstumsrate. Diese hängt nicht - zumindest nicht auf den ersten Blick - mit einer möglichen Zunahme des Mitgliederbestandes zusammen, da die Entwicklung des Bestandes offenbar einer anderen Gesetzmässigkeit gehorcht (siehe Darstellung 9.2, Zeilen 4.3 und 4.4). Man kann auch sagen - ohne den Ergebnissen einer notwendigen statistischen Vierfeldertafel vorzugreifen -, dass die LN-Zahlen bei

SHV-Mitgliedern stärker zugenommen haben als bei Nichtmitgliedern. Diese Feststellung wäre ein interessanter Ansatzpunkt für eine Untersuchung der Verbandserfolgskontrolle im SHV.

Seit 1961 ist das fiktive Ziel, jedes Jahr eine Wachstumsrate des SHV-Anteils von 0,65% zu erreichen (und bei Nichterreichen die Notwendigkeit, einen Entscheidprozess einzuleiten) einzig in den Jahren 1961, 1962, 1963 und 1967 nicht realisiert worden.

7. Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit

7.1 Die generelle Erklärung der Notwendigkeit zur Ueberprüfung der Entscheidsituation

Die Zielvorgabe als solche entscheidet noch nicht über die Auslösung oder Nichtauslösung eines Entscheidprozesses. Hiefür ist die Gegenüberstellung mit der Entscheidsituation erforderlich. Falls diese Gegenüberstellung eine Diskrepanz aufdeckt und mindestens ein Lösungsweg zu ihrer Ueberwindung besteht, dann ist das Signal zur Entscheidnotwendigkeit, d.h. zur Auslösung eines Entscheidprozesses gegeben. Oder, wie Müller sagt: "Eine Entscheidnotwendigkeit (oder ein Entscheidproblem) liegt dann vor, wenn die Merkmale der Entscheidungssituation den Aktor erkennen lassen, dass deren reaktionslose Hinnahme die Erreichung eines Zieles gefährden, bzw. deren Veränderung die Verwirklichung eines Zieles fördern würde" 33). "Entscheidungsproblem" bedeutet aber dabei nicht nur, dass der Aktor erst in einer durch ein Problem geschaffenen Situation zu agieren hat; es kann vielmehr auch heissen, dass durch eine unerwartete Chance eine Entscheidnotwendigkeit geschaffen wird. Da aber "Chancen" nichts anderes darstellen als Probleme mit positivem Vorzeichen - die sich zudem als verpasste Chancen zu eigentlichen Problemen entwickeln können - wollen wir im folgenden zur Vereinfachung unserer Erörterungen nur noch ein Wort gebrauchen und durchgehend von Problemen sprechen. Dies rechtfertigt sich auch deshalb, weil sowohl in der Phase der Ueberprüfung der Entscheidsituation als auch in den nächsten Stufen des Entscheidens "Chancen" und "Probleme" gleich behandelt werden" 34). Einzig beim noch zu untersuchenden

33) Müller, W., Einführung in die Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Universität Bern, 1972, S. 16
34) Kühn, R., Lehre von den Marketingentscheiden, a.a.O., S. 19

Aufdecken von Problemursachen, die die Entscheidnotwendigkeit weiter analysieren, wollen wir uns ausdrücklich daran erinnern, dass "Probleme" auch "Chancen" beinhalten.

Das Erkennen einer Entscheidnotwendigkeit setzt also die dauernde Ueberprüfung der Entscheidsituation hinsichtlich einer möglichen Diskrepanz zwischen ihr und der Zielvorgabe voraus. Mit Jöhr/Singer: es gibt "keine Lage an sich, sondern immer nur eine Lage in bezug auf etwas anderes. Beim wirtschaftspolitischen Problem ist dieses "andere" das Ziel" 35).

Bereits an früherer Stelle (S. 25) haben wir ebenfalls Jöhr/Singer zitiert, wonach unter Umständen auch die Lage die Entscheidnotwendigkeit initialisieren kann, z.B. dann nämlich, wenn sich die Umwelt aus irgendeinem Grunde verschlechtert oder irgendein Vorkommnis einen bislang nicht bekannten Missstand zutage fördert. Diese Ausführungen stehen nur scheinbar mit den obenstehend gewonnenen Erkenntnissen im Widerspruch, denn es ist natürlich nicht die Lage als solche, die die Entscheidnotwendigkeit begründet, sondern eben deren Verschlechtereung oder ein aufgedeckter Missstand, beides Tatbestände, die erst im Vergleich mit irgendeiner Setzung zu dieser Beurteilung gelangen. Diese Setzung braucht keine Zielformulierung in der von der Entscheidungstheorie gewünschten Form zu sein, sondern kann u.U. eine ganz spezielle und sogar schwer fassbare Gestalt annehmen, wie z.B. die Vorstellung einer Branche über ethisch akzeptierbares Handeln der Branchenmitglieder. Auch eine derartige Setzung kann durchaus beurteilen, ob ein Missstand vorliegt oder nicht, oder m.a.W.: übernimmt die Funktion einer einwandfrei formulierten Zielsetzung. Dies lässt sich auch auf die HRS-Situation des Aktors übertragen: die protokollarische Fassung der Delegiertenversammlung vom 20./21.5.1968 "Die Anregung, die notwendigen Vorarbeiten für einen konkreten Vorschlag (eines Reservationssystems) an die schweizerische Hotellerie auszuarbeiten, findet die ungeteilte Zustimmung der Delegierten." (Protokoll SHV, S. 24) bedeutet nur vordergründig, dass die Umweltsituation und nicht - wie im rationalen Entscheid erwünscht - eine Zielsetzung diesen Beschluss zustande kommen liess. Tatsächlich wurde an der gleichen Versammlung nämlich darauf hingewiesen, "dass die Schweiz bereits heute Massnahmen ergreifen muss, um nicht den Anschluss im internationalen Geschäft zu verlieren." (Protokoll SHV, S. 23). Dies deutet darauf hin, dass - wenn auch nicht eindeutig und nur unbewusst - eine Vorstellung über eine Relation zwischen der

35) Jöhr, W./Singer, H., a.a.O., S. 54

Umweltsituation und etwas anderem, der Wettbewerbsstellung des Fremdenverkehrsstandes Schweiz, bestand.

Wir haben das Hotelreservationssystem als ein Mittel zur Erreichung (nicht bewusster) Marktziele der im SHV zusammengeschlossenen Hotels definiert. Die für die Entscheidnotwendigkeit relevante Ueberwachung der Entscheidsituation konzentriert sich somit auf den Absatzmarkt des Aktors (bzw. auf denjenigen seiner Mitglieder), wie wir dies auch auf S. 42, allerdings auf anderem Wege, ermittelt haben, und auf die Gegenüberstellung relevanter Merkmale des Absatzmarktes, bzw. deren Entwicklung, mit den Marktzielen des Aktors.

7.2 Die formellen Voraussetzungen zur Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit

Damit aus der Ueberwachung der Entscheidsituation die Entscheidnotwendigkeit abgelesen werden kann, muss der Aktor bestimmte, wenn möglich quantifizierbare Merkmale herausgreifen, systematisch und laufend ihre Entwicklung beobachten und messen, um bei Abweichungen von der erwarteten Entwicklung auf das Bestehen eines Problems zu schliessen.

7.21 Problemindikatoren

Unter "Problemindikatoren" sind die Merkmale der Entscheidungssituation zu verstehen, die der Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit dienen.

Grundsätzlich lassen sich zwei Gruppen von Problemindikatoren unterscheiden: die Ziel- und die Ursachenindikatoren.

Zielindikatoren lassen sich direkt aus den Zielen ableiten, wie z.B. die Problemindikatoren "Marktanteile", deren Veränderung unmittelbar auf ein Problem hinweisen. Die Vorteile dieser Art von Problemindikatoren sind: leicht prognostizierbar, laufend beobachtbar, durch einen Indikator können mehrere Probleme angezeigt werden. Die Nachteile sind: die Indikatoren weisen erst spät auf die Probleme hin (z.B. erst nach der Nichtrealisierung eines Marktanteils), die Entwicklungen, die dem Anzeigen eines Problems durch diese Art der Indikatoren vorangegangen sind, sind sehr oft praktisch irreversibel (Gästegewohnheiten, Konkurrenzverhalten, Devisenbeschränkungen für Touristen etc.).

Die Vorteile der Ursachenindikatoren machen die Nachteile der Zielindikatoren wett, indem sie bei den Ursachen von möglichen Problemen ansetzen, und diese daher frühzeitig erkennen lassen. Beispiele für solche Indikatoren sind: Einstellung und Präferenz der Gäste, Vorkehren der Konkurrenz, technologische Entwicklung etc. Die Nachteile der Ursachenindikatoren sind vor allem: höhere Kosten, Notwendigkeit, regelmässig erhoben zu werden und Verwendung eines Merkmals für eine nur beschränkte Problemgruppe.

7.22 Massstäbe für die Beurteilung der Umweltsveränderung

Sie dienen dazu, die Beurteilung von Veränderungen ausgewählter Problemindikatoren überhaupt vornehmen zu können. Mit ihrer Hilfe werden die Veränderungen des Merkmals gemessen und die Frage nach der "kritischen Veränderung" 36) beantwortet, d.h. die Frage nach dem Umfang der Veränderung, damit es sich lohnt, den kostspieligen Mechanismus einer rationalen Entscheidung in Gang zu setzen. Im Beispiel des Marktanteils als Problemindikator des Aktors SHV werden als Massstab die realisierten Logiernächtezahlen verwendet.

Bei Ursachenindikatoren ist die Bestimmung der Massstäbe wesentlich schwieriger: wie sollen Einstellung und Präferenz der Gäste gemessen und ausgedrückt werden? wie die Vorkehren der Konkurrenz? und wie die technologischen Fortschritte?

7.23 Instrumente und Methoden zur Beobachtung der Problemindikatoren

Auch hinsichtlich Instrumente und Methoden zur Beobachtung der Problemindikatoren unterscheiden sich die Ziel- und Problemindikatoren.

Bei den Zielindikatoren ist die Festlegung einer Messmethode relativ einfach: es genügt in unserem Beispiel des Marktanteils die Gegenüberstellung von statistischen Angaben, die von den Behörden bei den Hotels und den zusätzlichen Beherbergungsstätten erhoben werden.

Messmethoden für Ursachenindikatoren sind demgegenüber anspruchsvoller. Sie können umfassen: Gästebefragungen,

36) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 113

Meinungs-, Motiv- und Verhaltensforschungen, Studium und Interpretation von Pressemitteilungen und Geschäftsberichten der Konkurrenz, Besuch von Messen und Ausstellungen technischer Geräte etc. Man erkennt, dass die Messmethode für Ursachenindikatoren nicht allein für diesen Zweck eingesetzt werden können, sondern auch als Ansatzpunkt z.B. für die Beeinflussung des Gästeverhaltens, so vor allem in der Form der Schaffung von Präferenzen 37). Mit der mehrfachen Verwendungsmöglichkeit der durch diese Methode gewonnenen Informationen rechtfertigt sich auch die gegenüber den Zielindikatoren aufwendigere Gestaltung der Instrumente und Methoden zur Beobachtung der Problemindikatoren.

7.3 Die für den HRS-Entscheid beobachteten Veränderungsmerkmale für die Entscheidsituation

Der Aktor hat es unterlassen, vor dem HRS-Entscheid Merkmale der Entscheidsituation ausdrücklich zu Problemindikatoren zu ernennen und diese langfristig - im Idealfall schon lange vor 1968 - zu beobachten. Dies ist weiter auch nicht verwunderlich, ist doch die Diskussion um eigentliche Marketingziele im Fremdenverkehr, wie z.B. Ausbau oder zumindest Halten eines Marktanteils, und um die mit der Erreichung der Ziele zusammenhängenden entscheidungstheoretischen Phasen erst in allerjüngster Zeit, d.h. konkret nach den ersten Beschlüssen der Delegiertenversammlung des Schweizer Hotelier-Vereins, richtig in Gang gekommen. Marketingziele fehlten, und damit auch fast zwangsläufig die Indikatoren, die auf eine Gefährdung der Erreichung der Ziele hindeuten könnten. Allerdings kann man sich fragen, ob sich die bereits zitierten "Begründungen für ein elektronisches Reservationssystems" (siehe S. 56 ff.) auch als Problemindikatoren verwenden lassen. Da wir das Reservationssystem nur als Mittel zur Erreichung von Marktzielen betrachten, käme von den verschiedenen Begründungen für unseren Zweck daher in Frage:

- neue Formen im Fremdenverkehr
- Konzentrationsbewegungen im Fremdenverkehr
- technischer Fortschritt im Fremdenverkehr.

37) siehe hiezu Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption, Heft 7 der Berner Studien zum Fremdenverkehr, Bern, 1971, S. 55 ff.

Unbewusst spielten diese Begründungen eine dominierende Rolle im ganzen HRS-Entscheid, und wir wollen versuchen, sie als Problemindikatoren anzuerkennen und sie auf ihre Eignung als Merkmale, die Aenderungen im Absatzmarkt aufzeigen sollten, zu untersuchen. Aber auch mit diesem behelfsmässigen Vorgehen zur Bestimmung einer möglichen Entscheidsituation, behält die Feststellung ihre zwingende Gültigkeit, dass diese Indikatoren - selbst wenn die Begründungen unbewusst diese Funktion hatten - nicht während einer für einen fundierten Entscheid genügend langen Periode beobachtet worden sind. Es wurden für sie auch keine Massstäbe und keine Erhebungsmethoden definiert.

7.31 Die Begriffe "Markt" und "Absatzmarkt"

Bei der Diskussion der Begriffe "Umwelt" und "Entscheidsituation" haben wir uns darauf festgelegt, dass als HRS-relevante Entscheidsituation der Absatzmarkt zu gelten habe. Seither wurde dieser Ausdruck mehrmals verwendet. Hier soll nun die begriffliche Fassung folgen.

Unter "Markt" wird allgemein eine "abstrakte Bezeichnung für die Gesamtheit der Gelegenheiten verstanden, bei denen die Anbieter einer bestimmten Ware (die ein Produkt oder eine Dienstleistung sein kann), ihre Vertreter oder die Ware selbst mit den potentiellen Nachfragern oder mit für die Meinungsbildung der Nachfrager wichtigen Personen zusammentreffen" 38).

Dieser Oberbegriff "Markt" kann durch verschiedene Beifügungen enger gefasst werden. So lassen sich mit der Umschreibung der getauschten Ware etwa unterscheiden: Personalmarkt, Finanzmarkt, Baumarkt etc. Je nach der Rolle des Aktors im Markt lassen sich auch erkennen: Nachfragemarkt, Absatzmarkt. "Absatzmarkt der Hotellerie" bedeutet demnach eine abstrakte Bezeichnung für die Gesamtheit aller Gelegenheiten, bei denen die Hotels als Anbieter von Unterkunfts- und Verpflegungsmöglichkeiten, ihre Vertreter oder die angebotenen Leistungen selbst mit den potentiellen Nachfragern oder mit für die Meinungsbildung der Nachfrager wichtigen Personen, insbesondere Reisemittlern, zusammentreffen.

38) Kühn, R., Grundzüge einer Marketinglehre, Studieneinheit 1 des Studienfachs Marketing (Institut für Management und Kaderausbildung), Zürich, o.Jg., S. 27

7.32 Neue Formen des Fremdenverkehrs

Die im Zusammenhang mit dem HRS-Entscheid geführte Diskussion um Veränderung der Formen des Fremdenverkehrs drehte sich um

- das Aufkommen der Pauschalangebote
- die Verkürzung der Spanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt
- die Befürchtung kurzfristiger Blocknachfragen.

Sie berührte also nicht die anderen Problemkreisen zugehörenden Formen, wie Massentourismus, Sozialtourismus, Jugendtourismus etc.

7.321 Die Nachfrage nach Pauschalangeboten

Vom Anbieter her ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, Pauschalangebote oder packages, inclusive tours, alles inbegriffen, oder wie immer diese Zusammenfassungen genannt werden, zusammenzustellen. Sie ergeben sich alle aus dem Komplementaritätscharakter der touristischen Angebotsleistung, was gleichbedeutend ist damit, dass nicht das Hotel allein, oder die Eisbahn eines Kurortes allein, oder die Skipisten des Ortes allein den Gast anzuziehen vermögen, sondern nur die optimal auf die Bedürfnisse einer bestimmten Gästeschicht ausgerichtete Kombination des Angebotes in Transport und Aufenthalt 39). Die Nachfrage nach Pauschalangeboten stieg in den letzten Jahren sehr stark, denn "derartige Pauschalarrangements entsprechen den Bedürfnissen wachsender Käuferkategorien... . Dem Touristen wird eine Problemlösung angeboten. Man nimmt es ihm ab, für jede einzelne der verschiedenen Teilleistungen einen eigenen Käuferentscheid fällen zu müssen. Er braucht nur mehr einen Kaufentscheid für ein bestimmtes Leistungsbündel zu treffen" 40).

7.322 Die Verkürzung der Zeitspanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt

Verstanden wird unter dieser Erscheinung der Umstand, dass sich der Gast immer kurzfristiger für den Antritt einer Reise entscheidet. "People

39) siehe hiezu Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 17 ff.
40) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 105

used to come six months in advance, but now it's often just two weeks or a few days, says Ria Wilhelm, vice-president of Bon Voyage Travel Agency in Chicago. People are just travelling more on the spur of the moment. It is encouraging, since business has increased over last year, but it's also a little scary." (siehe Business Week vom 29.7.1972, S. 21).

7.323 Die kurzfristige Blocknachfrage

In den ersten Jahren des HRS-Entscheidprozesses wurden sehr intensiv das Aufkommen der Jumbo Jets und anderer Grossraumflugzeuge und die dieser Tendenz in Richtung Massierung im Fremdenverkehr nachhinkende Entwicklung in der Beherbergungsindustrie diskutiert. Obgleich die Hotellerie, vielfach allerdings von ausserhalb her, grosse Anstrengungen unternahm, um dem erwarteten Ansturm gerecht zu werden (siehe etwa: "Grösster amerikanischer Hotelkonzern steigt ins Europageschäft" in: Hotel-Revue Nr. 48/68, vom 28.11. 1968, "Les plans ambitieux de l'Hotel Corporation of America en Europe" in: Hotel-Revue 50/68 vom 12.12.1968, "Panamac nimmt Kempinski auf" in: Das Gastgewerbe Nr. 50/68 vom 14.12.1968, "Internationale Hotelkonzerne drängen nach Deutschland" in: Handelsblatt Nr. 215 vom 7./8.11.1969, "Deutsche Gastlichkeit - Herausforderung des Hotelmanagement?" in: Frankfurter Rundschau Nr. 282 vom 5.12.1969 und "Tagespresse zur Hotelbaupsychose in den deutschen Grossstädten" in: Allgemeine Hotel- und Gaststätten-Zeitung/Deutsche Hotel-Nachrichten Nr. 8 vom 21.2.1970 und Nr. 9 vom 28.2. 1970), wurde ihr vorgeworfen, der Entwicklung nicht genügend zu folgen. Sie müsse gegebenenfalls die Verantwortung dafür übernehmen, wenn der künftige Fremdenverkehr keine harmonische Entwicklung finde.

7.33 Konzentrationsbestrebungen im Fremdenverkehr

Ebenfalls in den Jahren 1968 - 1970 erlebten verschiedene Konzentrationsbewegungen im Fremdenverkehr ihre Höhepunkte. Unter dem Begriff "Konzentration" verstehen wir mit Siegwart 41) eine Zusammenballung wirtschaftlicher Kräfte und damit verbunden gesteigerte wirt-

41) Siegwart, H., Zwang und Problematik der Konzentration in der Industrie, in: Die Unternehmung 2/69, Bern, 1969, S. 81

schaftliche Verfügungsmacht über Kapital, Produktionskapazität und Arbeitskraft, die sich grundsätzlich in folgenden Formen vollziehen kann:

- Unternehmungserweiterung durch Gründung neuer Zweigbetriebe, durch beherrschende Beteiligung oder durch Kauf von bisher selbständigen Unternehmungen;

- Zusammenschluss selbständiger Unternehmungen zu einer Gemeinschaft unter neuer Leitung;

- Kooperation auf bestimmten Gebieten von im übrigen wirtschaftlich unabhängig und rechtlich selbständig bleibenden Unternehmungen.

Alle diese Erscheinungen der Konzentration können in zwei unterschiedlichen Dimensionen strukturiert sein: horizontal (auf der Nachfrage- und auf der Angebotsseite) und vertikal.

Nachfrageseitig horizontal strukturierte Konzentrationsformen sind etwa die Zusammenschlüsse von Touropa, Scharnow, Hummel und Dr. Tigges in Deutschland (Hotel-Revue Nr. 14/68 vom 14.4.1968), das Aufkommen verschiedener Ferienclubs (die im Laufe der Zeit allerdings auch zu einer vertikalen Konzentrierung übergingen) und die Neugründung der Touropa Austria durch Zusammenschluss der namhaftesten und grössten Reisebüros Oesterreichs (Mitteilungen der SVZ Nr. 118 vom 1.11.1968, S. 11).

Die angebotsseitig horizontal strukturierten Konzentrationsformen lassen sich unterteilen in

- Konzentration innerhalb des gleichen Angebotsbereiches; dazu gehören Zusammenschlüsse von Hotels zu Hotelketten, Zusammenschlüsse von Fluggesellschaften zu Pools und dergleichen mehr. Sehr oft begünstigen von aussen gesetzte Faktoren einen solchen Zusammenschluss massgebend, so z.B. in Frankreich, wo die Gruppierung von gleichartigen Hotels zu Hotelketten eine notwendige Voraussetzung zur Erlangung staatlicher Unterstützung ist (siehe France Soir vom 17.8.1968). Dass sich gerade in diesem Lande die Hotelketten mehren, verwundert denn auch nicht 42). Der Einfluss einer Geschäftsleitung eines Zusammenschlusses auf die einzelnen Mitglieder ist von Fall zu Fall verschieden. So reicht er von einem nur sehr kleinen Einflussbereich bei den

42) siehe hiezu die Aufstellung, die sich bei Baretje, R., Le mouvement de concentration dans le tourisme moderne, in: Problèmes actuels de l'économie des entreprises touristiques, Publication de l'AIEST, Vol. 9, Berne, 1968, auf S. 26 findet

meisten auf die beschriebene Weise zustandegekommenen französischen Zusammenschlüssen bis zu einem sehr grossen Einflussbereich bei anderen Hotelgruppierungen, bei denen die Einzelbetriebe einem einheitlichen Willen unterstellt sind (Sofitel, Taittinger, Les Hôtels de l'Etoile, Les Hôtels Réunis etc.).

- Konzentration, die mehrere Angebotsbereiche umfasst; zumeist handelt es sich hiebei um Gruppierungen von Einzelangeboten aus der Hotellerie und dem Flugverkehr. Eine sehr eindrückliche Aufstellung über die Zusammenschlüsse von 23 Fluggesellschaften mit Hotels findet sich ebenfalls bei Baretje, der 1968 eine detaillierte Untersuchung über den Konzentrationsstand im Fremdenverkehr angestellt hat 43). Erwähnenswert aus dieser Liste sind die Zusammenschlüsse zwischen International Hotel Corp. und Pan American Airways, zwischen Hilton International Hotel Corp. und Trans World Airlines, zwischen Airport Catering Services und British European Airways und zwischen Intercontinental Hotel Corporation und British Overseas Airways Corporation.

Die vertikale Konzentration umfasst Elemente der Nachfrage (Reisebüros, Ferienclubs etc.) und des Angebots (Transport, Unterkunft, Verpflegung, Nebenleistungen). Die Entstehung solcher umfassenden Verflechtungen geht sehr oft nicht allein auf die Absicht zurück, innerbetriebliche bzw. zwischenbetriebliche Rationalisierungsgewinne zu realisieren oder am Markt eine stärkere Position einzunehmen; sehr oft wird auch sie durch staatliche Massnahmen und Entwicklungen ausserhalb des Tourismus begünstigt, wie z.B. in Grossbritannien durch Pfundkrisen, Lohnstopp, Drosselung des Inlandkonsums und Beschränkung der Devisenzuteilung für Auslandreisen in den Jahren 1968 und 1969.

Ein Beispiel aus England - stellvertretend für viele andere - soll die Vertikalität eines derartigen Zusammenschlusses veranschaulichen 44), 45):

	Thomson Travel
Charterfluggesellschaft:	Britannia Airways
Schiffahrtgesellschaft:	Mediterreanean Cruise Schips
Hotelgesellschaft:	Melliena Bay Hotels
Reisebüros (tour operators und retailers):	- Universal Sky Tours - Universal Coach Tours - Riviera Holidays - Gaytours - Luxitours

43) Baretje, R., a.a.O., S. 34 ff.
44) Teuscher, H., Konzentration im Tourismus, in: Hotel-Revue Nr. 30, Bern 1968
45) Weitere Ausführungen über die verschiedenen Konzentrationserscheinungen finden sich bei Ackermann, D., Zur Bedeutung der

7.34 Technische Fortschritte, insbesondere im EDV-Bereich

Nachdem die elektronische Datenverarbeitung in Industrie und Handel offenbar einen gewissen Saturierungsgrad erreicht hat, suchte sie sich weitere Betätigungsfelder, so auch in der Hotellerie. Mögliche Applikationen finden sich hier im back office- und front office-Bereich. Wiewohl in einem denkbaren Endausbau EDV-Applikationen aus beiden Bereichen in irgendeiner Form zusammenhängen werden (indem z.B. die elektronisch eintreffende Buchung im front office-Bereich mit ihren Angaben über den Gast automatisch die Gästebuchhaltung und verschiedene Produktionsstätten im back office-Bereich initialisiert), interessierten den Aktor dennoch zunächst ausschliesslich die technischen Fortschritte im front office-Bereich, d.h. die bestehenden und aufkommenden externen Hotelreservationsysteme. Extern sind diejenigen Systeme, die nicht Bestandteil einer Hotelkette sind (wie z.B. das Hodidexsystem der Holiday Inns of America).

In den USA existierten 1970 entsprechend einer im Auftrage der American Hotel & Motel Association erstellten Studie 46):

- Am Ex Express Reservations Services Inc. (heute Space Bank; bei den weiteren Ausführungen wird durchgehend diese zweite Bezeichnung verwendet werden)
- ATARS (Automated Travel Agent Reservation System)
- International Reservations Corp.
- Reservations World
- Telemax

Reservationssysteme im auf S. 14 unserer Arbeit definierten Sinne existierten in Europa 1970 keine. Wohl gab es einige Projekte und Testversuche, die aber für die Entwicklung in Europa bedeutungslos waren. Erst 1971 kam es zu einer europäischen Realisierung: Citel. Daneben dehnten sich zwei Systeme von den USA nach Europa aus: Space Bank und International Reservations Corp. (IRC).

Von den fünf für die USA aufgezählten Systemen bestehen im Zeitpunkt der vorliegenden Untersuchung nur noch zwei:

Konzentrationstendenzen für die kleinen Hotelunternehmen, Dissertationsmanuskript, Bern, 1972, Kapitel 2: Ueberblick über die bedeutendsten Konzentrationstendenzen.

46) Booz-Allen & Hamilton, External Reservation Services Analysis, Zusatzuntersuchung im Rahmen der Operation Breakthrough der American Hotel & Motel Association, New York, 1970 Exhibit II

International Reservations Corp. und Space Bank. Beide Gesellschaften haben sich aber aus Europa zurückgezogen: Express Reservations Services durch Fusion mit Citel und geographischer Gebietsaufteilung und International Reservations Corp. durch vorläufige Preisgabe des in Europa eroberten Marktanteils.

Hier ist der Ort, um darauf hinzuweisen, dass sich vor der Delegiertenversammlung des SHV vom 20./21.5.1968 einige massgebliche Mitglieder des SHV in den USA auf einer Studienreise befanden, von der sie bezüglich bestehenden und geplanten Reservationssystemen ausserordentlich beeindruckt heimkehrten. Dies dürfte - neben anderen - ein wichtiger Bestimmungsgrund für das Zustandekommen des DV-Beschlusses, einen konkreten Vorschlag für die Schweizer Hotellerie ausarbeiten zu lassen, gewesen sein.

7.4 Kritische Würdigung des Vorgehens des SHV zur Entdeckung einer Entscheidnotwendigkeit

7.41 Die Selektion der Problemindikatoren

Hat der Aktor solche Merkmale aus der Entscheidsituation ausgewählt, die geeignet sind, sich durch Veränderungen in der Entscheidsituation ergebenden Probleme aufzuzeigen? Die Frage kann natürlich nicht schlüssig beantwortet werden, denn auch hier - und damit wird wieder einmal die enge Interdependenz zwischen den verschiedenen Stufen des Entscheidungsprozesses deutlich - erweist sich die fehlende Zielsetzung im Absatzmarkt des Aktors als grundlegender Mangel. Erklärung: erst, wenn ein Ziel genau und eindeutig formuliert ist, kann auch determiniert werden, welche Faktoren die Zielerreichung beeinflussen. Wenn diese Faktoren genannt sind, lässt sich auch ermitteln, welche Entwicklungen sie zu beeinträchtigen vermögen. Erst wenn alle diese Zusammenhänge offen dargelegt sind, lässt sich beurteilen, ob und welche Merkmale dieser Entwicklung geeignet sind, die gemachte Ueberlegung zurück bis zur Frage, ob eine Zielgefährdung gegeben ist, durchzuführen.

Immerhin lässt sich bei den untersuchten Problemindikatoren ein gewisses System hinter ihnen stehend entdecken. Jeder Indikator gibt irgendwie nämlich glaubwürdig vor, dass das Problem, das er anzeigt, mit der Einführung eines Hotelreservationssystems Schweiz zu

lösen sei. Die Aussagen sind aber mit Vorsicht zu interpretieren, denn die untersuchten Problemindikatoren sind ja in Ermangelung tatsächlich vorgegebener behelfsmässig aus den Begründungen für ein HRS abgeleitet worden, m.a.W. müssten ja ex definitione für eine Problemlösung durch ein Reservationssystem sprechen.

Dass auch die Lehre von der Entscheidung erkannt hat, wie grundsätzlich schwierig die Setzung zweckmässiger Problemindikatoren ist, geht z.B. bei Kühn wie folgt hervor: "Die Hauptschwierigkeit der Ueberprüfung der Situation zur Entdeckung von Entscheidproblemen besteht in der richtigen Auswahl der Problemindikatoren" 47).

7.42 Der Gehalt der gewählten Problemindikatoren

Die Frage nach dem Gehalt der gewählten Problemindikatoren untersucht zunächst, welcher Kategorie - den Ziel- oder den Ursachenindikatoren - die Problemmerkmale zugehören. Diese Frage steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Wahl der zweckmässigen Zielebene. Sie ist auch ein Hauptgrund für die Wahl von Zielen auf einer genügend hoch rangierten Ebene, eine Forderung, die der Aktor bekanntlich nicht erfüllt hat (siehe S. 83 ff.).

Sind Ziele im Absatzmarkt des Aktors vorgegeben, dann haben die Problemindikatoren darüber Aufschluss zu geben, ob im Absatzmarkt Veränderungen eingetreten sind, die auf Probleme hinweisen. Mit Bezug auf diese Aufgabe sind die Problemindikatoren eindeutig den Ursachenindikatoren zuzurechnen, denn sie sind geeignet, kommende mögliche Entwicklungen frühzeitig und mit Hinweis auf die Ursachen zu signalisieren.

Sind jedoch Ziele auf der Quartiärebene gesetzt, d.h. also auf der den Absatzzielen untergeordneten Ebene, dann handelt es sich bei den Problemindikatoren mit Bezug auf das Ziel eines Reservationssystems eindeutig um Zielindikatoren,d.h. um Ziele, die unmittelbar und ohne Interpretationen auf die Veränderungen im Problemkreis "Hotelreservationssystem" hinweisen, wie dies im vorderen Abschnitt bereits dargestellt wurde.

Da wir uns für die Betrachtung des Hotelreservationssystems unter dem Gesichtspunkt der Eignung als Mittel zur Erreichung von Marktzielen entschieden haben, lau-

47) Kühn, R., Lehre von den Marketingentscheiden, a.a.O., S. 20

tet die Antwort auf unsere Frage demnach, dass es sich bei den untersuchten Problemindikatoren um Ursachenmerkmale handelt.

Wenn nun die Eigenschaft der Problemindikatoren bekannt ist, dann lässt sich zur bereits diskutierten Selektion noch etwas aussagen: wir wissen, dass Ursachenmerkmale nur einen beschränkten Ausschnitt aus dem Problemkreis überwachen können (im Gegensatz z.B. zum Zielindikator "Marktanteil", der ganz allein einen sehr umfassenden Kreis von Problemen abdecken kann); dies bedeutet, dass ein ganzes System von Ursachenindikatoren eingesetzt werden müsste, um die möglichen künftigen Veränderungen im Absatzmarkt aufzeigen zu können. Es ist anzunehmen, dass die getroffene Selektion - Auswahl von bloss drei bzw. fünf Problemindikatoren - nicht ausreicht, denn in der Tat verursachen ja noch ganz andere Faktoren die Veränderung von Marktanteilen. Solche Ursachenindikatoren hätten neben den bereits untersuchten etwa (Liste unvollständig!) anzusetzen bei:

- staatlichen Massnahmen zugunsten der jeweiligen nationalen Fremdenverkehrsindustrie (Steuervorteile, Subventionen, Kredite für Hotelneubauten etc.);

- staatliche Massnahmen zuungunsten des ausländischen Fremdenverkehrs (Devisenbeschränkung, PR-Massnahmen, wie "Vacation in our Country", "Stay at home" etc.);

- Wachstumsrate in der Erschliessung neuer Fremdenverkehrsgebiete (Wintersportplätze in den französischen Alpen, Badestrände in Osteuropa etc.);

- Wachstumsrate im Ausbau des Angebots der Konkurrenz (Investitionen in der Hotellerie und allen übrigen dem Fremdenverkehr zugutekommenden Bereichen, wie z.B. auch Ausbau von Flughäfen, des Nationalstrassennetzes etc.);

- Bestimmungsgründen beim Touristen (wie oft werden Reisen unternommen, warum werden sie unternommen, wie kommt ein Reiseentscheid, z.B. innerhalb einer Familie, zustande etc.);

etc.etc.

7.43 Die Massstäbe zur Beurteilung der Veränderung der gewählten Problemindikatoren

Obgleich wir nur bedingt wissen, ob die untersuchten Problemindikatoren geeignet sind, eine Entscheidsituation aufzudecken, soll ihre Beurteilung hier nicht abgebrochen werden, sondern es soll aufgezeigt werden, welche Massstäbe (und im nächsten Abschnitt: welche

Messmethoden) angewendet werden könnten, wenn sich die analysierten Problemindikatoren für die Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit eignen würden. Wie wir bereits an früherer Stelle festgestellt haben, sind auch diese beiden formalen Voraussetzungen zur einwandfreien Beurteilung einer Entscheidsituation vom Aktor nicht erfüllt worden.

Der Massstab richtet sich grundsätzlich nach der Art, wie gemessen werden soll. Offensichtlich ist im vorliegenden Fall nur ein nominales oder klassifikatorisches Messen möglich (siehe S. 28), d.h. die Problemindikatoren können nur auf "Veränderung/Nichtveränderung" hin untersucht und einer dieser beiden Klassen zugeordnet werden. Da sich nun alle Problemindikatoren aus den Begründungen ableiten liessen, d.h. aus Entwicklungen, die das Bemühen des Aktors um einen HRS-Entscheid rechtfertigen sollen, sind die Problemindikatoren zwangsläufig auf "Veränderung" gestellt. Wenn "Veränderung" als Vorbedingung zur Auslösung der nächsten Phase des Entscheidprozesses steht, dann muss der Entscheidprozess wegen dieser eindeutigen "Veränderungs"anzeige seinen Fortgang nehmen.

Ein verfeinerter Massstab würde das Messen mit einem Verfahren höheren Rangordnung erlauben. Eine solche höhere Rangordnung würde dementsprechend eine differenziertere und damit glaubwürdigere Aussage über die Veränderung der Problemindikatoren zulassen.

Grundsätzlich können den untersuchten Problemindikatoren tatsächlich feinere Massstäbe angelegt werden. Mit ihnen liessen sich z.B. Verhältnismessungen durchführen. Ihr Aussehen lässt sich ungefähr wie folgt vorstellen:

- Nachfrage nach Pauschalangeboten: Verhältniszahl für die Relation zwischen den gesamten Ankünften und den von Packages herrührenden Arrivés;
- Verkürzung der Zeitspanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt: Verhältniszahl für die Relation zwischen der Zahl der Reisenden und der Zeitspanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt (abgestuft nach verschieden langen Spannen);
- kurzfristige Blocknachfrage: Anzahl Fälle pro Periode, in denen für gleichentags Unterkunft für mindestens 50 Personen gesucht werden muss;

- Konzentration: Konzentrationsgrad in allen Branchen des Fremdenverkehrs vertikal und horizontal, lokal, regional, national und international; d.h. Wert für das Verhältnis zwischen den von einer Konzentration erfassten Fremdenverkehrsträgern im weitesten Sinne und den gesamten Fremdenverkehrsträgern im weitesten Sinne (gegliedert nach Art);
- technischer Fortschritt: Verhältniszahl für die Relation zwischen den Reservationen für alle Hotels der in Darstellung 10.1 aufgeführten Länder zu Reservationen für die gleichen Hotels, die über ein elektronisches Hotelreservationssystem eintreffen.

7.44 Die Instrumente und Methoden zur Beobachtung der gewählten Problemindikatoren

Im Fall der untersuchten Problemindikatoren waren die "Mess"methoden rein gefühlsmässig aufgebaut; eine Messung im eigentlichen Sinne des Wortes fand nicht statt, es wurde bloss intuitiv festgestellt, dass sich eine Veränderung eingestellt hatte. Eine solche "Mess"-methode ist natürlich ausserordentlich riskant, denn sie erlaubt keine präzise Fassung der Veränderung und damit auch nicht die Bestimmung, ab welchem Ausschlag die Veränderung des Problemindikators tatsächlich auf ein Problem weist und bis zu welchem Grad es sich um Schwankungen innerhalb tolerierbarer Grenzen handelt. Es können also Problemlösungen - oft mit grossem Aufwand - eingeleitet werden, ohne dass eindeutig feststeht, ob überhaupt ein Problem vorliegt oder nicht. Allerdings steht fest, dass Aenderungen, die auf die Existenz eines Problems hinweisen, stattgefunden haben. Gemeint sind die Veränderungen der Marktanteile (siehe Darstellung 9.1 und 9.2), die aber nicht ausdrücklich als Problemindikatoren benützt worden sind.

Im oben angenommenen Fall einer höheren Messordnung könnten als Messmethoden eingesetzt werden für:

- Nachfrage nach Pauschalangeboten: Gästebefragung am Beherbergungsort (Vollerhebung, Teilerhebung mittels Stichprobe);
- Verkürzung der Zeitspanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt: Reisendebefragung während der Reise, z.B. an Grenzen, in Flughäfen, während Bahnfahrt, bei Autobahnauffahrten (Stichprobenerhebung);

- kurzfristige Blocknachfrage: periodische Befragung aller Beherbergungsstätten;
- Konzentration: Studium und Interpretation aller Meldungen in Fachpresse und Geschäftsberichten; eventuell ergänzt durch Befragung der Fremdenverkehrsträger im weitesten Sinne;
- technischer Fortschritt: Panelerhebung bei ausgewählten Hotels in den interessierenden Ländern der OCDE.

Schon ein kurzer Blick auf diese Liste zeigt, dass die praktische Durchführung eines solchen Erhebungskatalogs auf allerhand Schwierigkeiten stossen dürfte. Allerdings gilt, was bereits auf S. 97 ausgeführt wurde: die Resultate können für verschiedene Zwecke verwendet werden 48).

7.45 Eine Möglichkeit zur Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit im Falle eines ausdrücklich vorgegebenen Absatzzieles

Am Beispiel des möglichen Absatzzieles 3 (siehe S. 90) soll dargelegt werden, wie durch das Setzen von geeigneten Problemindikatoren rechtzeitig Entscheidsituationen aufgedeckt werden können. Das mögliche Absatzziel lautet: "Die jährliche Wachstumsrate des SHV-Anteils an den von der schweizerischen Hotellerie insgesamt realisierten Logiernächten muss mindestens 0,65% betragen. Dieser Wert soll spätestens in 5 Jahren überprüft und eventuell neu festgelegt werden."

Unser summarischer und grundsätzlicher Versuch, Problemindikatoren aufzustellen, die rechtzeitig auf eine

48) Im übrigen werden derartige Erhebungen bereits durchgeführt. Neben den periodischen Haushaltsbefragungen in Deutschland sind etwa zu erwähnen: "The Commercial Lodging Market", eine amerikanische Untersuchung und "Reisemarkt Schweiz", eine Untersuchung, die 1970 zum ersten Mal durchgeführt wurde und dieses Jahr in Form einer erweiterten Befragung von rund 2 000 schweizerischen Haushalten wiederholt werden soll. Erwähnenswert sind die beiden Untersuchungen deshalb, weil sie auch einige Aufschlüsse über die Reservationsgewohnheiten der Reisenden geben, wenn auch nicht gerade in einer als Grundlage für die Schaffung eines elektronischen Hotelreservationssystems brauchbaren Form.

Entscheidnotwendigkeit in diesem Beispiel hinweisen, geht von der für jeden künftigen Monat einzeln vorzugebenden Logiernächtezahl aus. Erreichen die tatsächlich realisierten Logiernächtewerte entweder die vorgegebenen bei weitem oder im gleichen Jahr einige Male nicht, dann weist dieser Umstand offensichtlich auf das Problem hin, dass die für das ganze Jahr gesetzte Vorgabe wahrscheinlich nicht erreicht wird. Problemindikatoren sind in diesem Falle die realisierten monatlichen Logiernächtewerte, bzw. die ausserhalb einer gewissen Toleranz liegende Abweichung zu den Zielvorgaben. Wir haben es demnach mit der Art der Zielindikatoren zu tun.

Die Zielvorgabe für die künftigen Monate sind nach folgender Formel gerechnet:

$$Z_{t_n} = \frac{R_{t_{(n-1)}} + R_{t_{(n-2)}} + ... + R_{t_1}}{N} \cdot 100{,}65$$

Dabei bedeuten:

Z_{t_n} Zielvorgabe für einen bestimmten Monat des Jahres t_n

R_{t_n} tatsächlich realisierte Logiernächtezahl in einem bestimmten Monat des Jahres t_n

t_n beobachtetes Jahr

n 1971, 1970,....., 1965

N Anzahl der im Zähler beobachteten Werte

100,65 Faktor mit der Wachstumsrate von 0,65%

Ein Beispiel zu dieser Formel

$$Z_{\text{Februar 1968}} = \frac{1482 + 1446 + 1412}{3} 100{,}65 = 1456$$

Die auf diese Weise errechneten Werte finden sich, zusammen mit den tatsächlich erreichten LN-Werten, in Darstellung 10. In dieser Darstellung sind weiter Abweichungen in %-Werten ausgedrückt, und zwar nur dann, wenn die tatsächlich realisierten LN die als Ziel vorgegebenen Werte nicht erreichen.

Monat	t_1 = 1965		t_2 = 1966		t_3 = 1967		t_4 = 1968		t_5 = 1969		t_6 = 1970		t_7 = 1971	
	R	Z	R	Z	R	Z	R	Z	R	Z	R	Z	R	Z
Januar	1216		1204	1224	1238	1218	1250	1227	1274	1235	1368	1244	1459	1267
			- 1,63											
Februar	1412		1446	1421	1482	1438	1557	1456	1608	1484	1689	1511	1582	1542
März	1290		1331	1298	1782	1319	1453	1477	1621	1474	1971	1505	1744	1585
							- 1,62							
April	1226		1330	1234	1032	1286	1481	1204	1520	1275	1252	1326	1739	1315
					- 19,75						- 5,58			
Mai	1143		1208	1150	1281	1183	1225	1219	1372	1222	1503	1254	1514	1297
Juni	1767		1794	1778	1743	1792	1854	1779	1860	1801	1984	1815	2076	1846
					- 2,73									
Juli	2752		2790	2770	2733	2789	2819	2776	2862	2792	3021	2809	3136	2848
					- 2,01									
August	3153		3108	3173	3104	3151	3018	3142	3082	3116	3327	3113	3318	3152
			- 2,05		- 1,49		- 3,95		- 1,09					
September	1774		1875	1786	1952	1836	1891	1879	2011	1885	2298	1913	2411	1980
Oktober	920		954	926	1051	943	1080	981	1232	1008	1281	1054	1376	1093
November	469		482	472	527	479	595	496	626	522	620	543	655	557
Dezember	921		953	927	1037	943	1065	977	1094	1000	1172	1021	1160	1047

R = realisierte Logiernächtesummen
Z = als Ziel gesetzte Logiernächtesummen

Darstellung 10: Die Abweichungen zwischen den monatlich als Ziel vorgegebenen und tatsächlich realisierten Logiernächten der SHV-Mitglieder als mögliche Problemindikatoren (absolute Werte in 000)
Quelle: Eidg. Statistisches Amt

Bei Darstellung 10 fallen auf:

- Recht oft - insgesamt 3 Mal - werden die Ziele in den Monaten März und April nicht erreicht; dies dürfte damit zusammenhängen, dass die Osterfeiertage nicht immer in den gleichen Monat fallen.
- Ein Mal mehr - insgesamt 4 Mal - wird das Ziel im Monat August nicht erreicht. Dafür dürfte der hohe touristische Sättigungsgrad in diesem Monat verantwortlich sein; je ausgelasteter die vorhandenen Beherbergungskapazitäten sind, desto schwieriger ist das Unterfangen, hier eine gleich hohe Zuwachsrate wie in den übrigen Monaten zu erzielen.
- Die monatlichen Ziele wurden seit 1969 mit je einer Ausnahme in den Jahren 1969 und 1970 immer, und zwar z.T. sehr beträchtlich überschritten.

Diese drei Faktoren belegen, dass die generelle Zuwachsrate pro Monat von 0,65% in Wirklichkeit zur Berechnung der Zielvorgabe nicht sehr geeignet ist. Offenbar vermöchte nur eine differenzierte Vorgabe, die auf die Daten der Feiertage und den monatlichen Saturierungsgrad Rücksicht nimmt, eine Zielvorgabe zu ergeben, die den Aktor anspornt, das Ziel zu erreichen.

Für unsere rein grundsätzlichen Ueberlegungen hinsichtlich Eignung von monatlichen Zielvorgaben als Problemindikatoren genügen jedoch bereits die vorliegenden summarisch ermittelten Werte: nur in einem Jahr, im "Problem"jahr 1967, das eine Zuwachsrate von weniger als 0,65% erreichte, haben mehr als 2 Monate (die offenbar innerhalb einer annehmbaren Toleranz liegen) das Monatsziel nicht erreicht. Dabei hat der April eine fast 4 Mal grössere Abweichung als der Monat mit der nächsthöheren Abweichung (April 1970). Für die anderen "Problem"jahre lässt sich ein ähnlicher Nachweis nicht führen, weil die SHV-Werte erst seit 1964 für jeden einzelnen Monat ermittelt werden; die Werte für 1964 blieben in der Darstellung 10 unberücksichtigt, weil sie wegen der Expo nicht einen repräsentativen Schluss zugelassen hätten.

Mit einer solchen Methode ist es also grundsätzlich möglich, Probleme bereits aufzudecken, bevor sie irreversibel geworden sind. Sie decken die Entscheidnotwendigkeit in einem Zeitpunkt auf, der es erlaubt, noch rechtzeitig zu reagieren, bevor der Jahreswert erreicht ist (z.B. in der Form von Aktionen, Rabatten

der Mitgliederhotels etc.). Voraussetzung ist allerdings, dass die Monatswerte laufend bekannt gemacht werden können. Dies dürfte in der Praxis wohl mit etwelchen Schwierigkeiten verbunden sein, doch wäre zu prüfen, ob die Erhebung der LN-Werte nicht bei einer kleinen Anzahl repräsentativer Betriebe durchgeführt werden könnte. Auf diese Weise liesse sich denken, dass die Position der Problemindikatoren innerhalb einer zweckmässigen Zeitspanne ermittelt werden könnte.

8. Analyse des Problems

8.1 Die generelle Begründung der Notwendigkeit der Problemanalyse

Den Problemindikatoren kommt im Ablauf eines Entscheidungsprozesses bloss eine beschränkte Aufgabe zu: mit dem Anzeigen einer nicht eingeplanten kritischen Veränderung eines Situationsmerkmals haben sie ausgedient. Der festgestellten Veränderung nimmt sich nun die Problemanalyse an, indem sie sie untersucht. Die Untersuchung geschieht grundsätzlich in zwei Schritten:

- sie klärt ab, ob der Aktor eingreifen soll, oder nicht, und wenn ja:
- legt sie fest, wo der Eingriff anzusetzen und in welcher Richtung er zu führen hat.

Zum ersten Schritt: die Problemindikation zeigt nur auf eine veränderte Situation, sie bekümmert sich nicht darum, ob es sich beim angezeigten um ein tatsächliches Problem handelt oder nur um ein scheinbares. Die Problemanalyse nimmt diese Abklärung vor, indem sie nach den Ursachen der angezeigten Veränderung forscht. Das Ergebnis dieser Untersuchung legt fest, ob sich ein Eingriff durch den Aktor überhaupt lohnt oder nicht. Die Frage orientiert sich grundsätzlich daran, welche der beiden Reaktionsvarianten - nichts tun oder eingreifen - die Zielerreichung mehr begünstigt bzw. weniger gefährdet. Einen Fall zu einer angezeigten Situationsveränderung, die nach keinem Eingriff ruft, liefert z.B. die Einführung einer neuen Erhebungsmethode für die Logiernächtezahlen in einem die Schweiz interessierenden Konkurrenzland, wenn mit dieser neuen Messmethode auch die nominelle Neuaufteilung des Marktes einhergeht. Es ist offensichtlich, dass die Schweiz in diesem Falle nicht zu reagieren braucht (obgleich auch ihr Marktanteil sein nominelles

Aussehen verändert hat), da substantiell alles beim alten bleibt. Der Fremdenverkehrs"kuchen" ist gleich gross geblieben, ebenso bleiben die Anteile der einzelnen Länder absolut unverändert, nur dass eines dieser Länder seinen Anteil neu ausdrückt und durch die Interdependenz der durch den "Kuchen" zusammengehaltenen Marktanteile diese ebenfalls neu benannt werden. Ein solcher Fall hat sich in den Jahren 1963 - 1965 zugetragen, als Frankreich seine Erhebungsmethode zur Ermittlung der LN-Zahlen in den Hotels abänderte, indem die Erhebung bei den Hotels durch die regionalen Verkehrsverbände durch je eine Erhebung in den Hotels und an den Grenzen durch das Commissariat Général du Tourisme abgelöst wurde. Mit der neuen Erhebungsmethode ergaben sich neue LN-Zahlen und eine nominelle Neuverteilung des Marktes. Der Anteil der Schweiz an den LN einer Achtergruppe (Italien, Deutschland, Frankreich, Oesterreich, Spanien, Jugoslawien, Belgien und der Schweiz) fiel von 11,25% im Jahre 1963 auf 8,38% im Jahre 1964:

LN in 000 (Hotellerie)	1963	1964	1965
Frankreich	36 327	94 665	105 000
Total der Achtergruppe	151 479	217 337	251 773
Marktanteil Schweiz	11,25%	8,38%	7,10%

Darstellung 11: Nominelle Veränderung der Marktanteile infolge der Veränderung der Erhebungsmethode (Quelle: OCDE "Le Tourisme International dans les Pays de l'OCDE")

Der zweite Schritt legt fest, wo ein allfälliger Eingriff des Aktors zu erfolgen und in welcher Richtung er zu zielen hat. Erwünscht ist generell der Ansatz bei den Ursachen des Problems. Es versteht sich, dass dieser Vorgang nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Problem vollständig bekannt und die ihm innewohnenden Gesetzmässigkeiten, Mechanismen und Zusammenhänge offen dargelegt sind.

8.2 Das generelle Vorgehen der Problemanalyse

Problemanalyse bedeutet Ursachenanalyse. Grundsätzlich interessieren nicht die Symptome eines Problems oder einer Umweltsveränderung, sondern deren Ursachen, da die allfällig notwendige Therapie, die an den Ursachen ansetzt, erfolgversprechender ist als Symptomtherapie. Ursachenkur bedeutet demnach entweder unmittelbare Beeinflussung der Ursachen oder Treffen von Massnahmen, die die Wirkungen der Ursachen

kompensieren oder gar überkompensieren können. Sollte es sich aus irgendeinem Grunde als genügend erweisen, eine Syptomtherapie durchzuführen, dann kann die Stufe der Problemanalyse übergangen und direkt die Stufe der Ermittlung von Alternativen angegangen werden, sofern überhaupt der Entscheidungsprozess hier nicht abgebrochen wird.

Als Ursachen sind grundsätzlich Elemente der Entscheidsituation anzusehen, deren Existenz ein Problem zu erklären imstande sind. Ursachen in diesem Sinne sind z.B. die Faktoren, die die Veränderung des Marktanteils des Aktors bewirken. Nicht im Sinne der Entscheidungstheorie ist die Verwendung von Ursachen zur Erklärung eines vorbestimmten Reaktionsverhaltens des Aktors. Solche Ursachen sind etwa diejenigen, die die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems begründen sollen. Eine derartige Verwendung führt nämlich dazu, dass nicht alle das übergeordnete Problem "Marktanteil" erklärbaren Ursachen berücksichtigt werden, sondern nur ein willkürlicher Ausschnitt von Ursachen, nämlich derjenige, der eben vom Aktor gewissermassen als Rechtfertigung benötigt wird.

Relativ einfach scheint die Möglichkeit der Ermittlung der Ursachen unmittelbar bei den für die Ursache direkt Verantwortlichen, bei den Gästen in Form einer empirischen Untersuchung zu sein. Allerdings stellen solche Befragungen erhebliche Probleme, denn nicht nur werden hier getroffene Entscheidungen des Befragten angesprochen, die für diesen oft selber nur schwer begründbar sind, sondern es wird auch nach möglichen Entscheiden der Zukunft gefragt, für die die individuelle Entscheidsituation wegen einer ungenügenden Informationssammlung nur sehr vague determiniert sind.

Die umfassenden Kenntnisse der Problemursachen erleichtert im übrigen den nächsten Schritt der Entscheidfällung, das Aufsuchen von Alternativen. "Sind nämlich die Wirkungszusammenhänge zwischen den Absatzinstrumenten, den Ursachen der Problemsituation und den Veränderungen der Zielerreichung bekannt, so ist es unter Umständen möglich, die Konsequenzen ohne empirische Untersuchung zu schätzen oder aufgrund bereits erprobter Prognosemodelle zu ermitteln" 49).

Nachdem die Problemanalyse nun als Ursachenanalyse erkannt worden ist, stellt sich die Frage, wie die Ursachenermittlung zweckmässigerweise zu geschehen hat. Kühn empfiehlt ein Vorgehen in zwei Etappen: Aufstellen von Ursachenhypothesen und Ueberprüfen der Ursachenhypothesen 50).

49) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 170
50) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 172

8.21 Das Aufstellen von Ursachenhypothesen

Diesem Vorgang liegt die Vorstellung zugrunde, dass das Problem überhaupt als Veränderung einer Ursache erklärbar ist. Es wird irgendein kausaler Zusammenhang zwischen der veränderten Ursache und dem Problem angenommen. Die Literatur bietet eine ganze Reihe von möglichen Informationsquellen für Ursachenhypothesen an, "die dem Aktor das Aufspüren derartiger Hypothesen erleichtern" 51).

Alle diese Informationsquellen haben allerdings den Nachteil, dass sie den Aktor davon abzuhalten vermögen, selber nach möglichen Hypothesen zu forschen. Dies ist umso schwerwiegender, als die Zusammenstellungen natürlich nicht jeder Art von Problemanalysen genügen können, und es aus diesem Grunde an sich erwünscht wäre, wenn der Aktor seine unternehmerische Schöpfungskraft beim Aufspüren der ihn speziell betreffenden Ursachenhypothesen uneingeschränkt einsetzen würde.

8.22 Die Ueberprüfung der Ursachenhypothesen

Damit die Entwicklung von Ursachenhypothesen nicht einen unkontrollierten Gang nimmt und sich u.U. ein nicht brauchbarer Katalog ergibt, muss eine Ueberprüfung stattfinden, die die nicht als zweckmässig befundenen Hypothesen aussondert.

An Möglichkeiten der Ueberprüfung der Ursachenhypothesen stehen zur Verfügung:

- verfügbare Kenntnisse aus Theorie, Erfahrung und Modellen (insbesondere Verhaltensmodellen);
- empirische Untersuchungen, mit der Befragung im Vordergrund, wobei hier grundsätzlich die gleichen Ausführungen gelten, die wir bereits im Zusammenhang mit der Befragung von Gästen über die Ursachen von Marktanteilverschiebungen gemacht haben.

51) Eine umfassende Uebersicht über in Betracht zu ziehende Ursachenhypothesen findet sich bei Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 172 ff.

8.3 Kritische Würdigung der Problemanalyse durch den SHV

8.31 Die analysierten Probleme

Wir haben festgestellt, welcher Art die vom Modell rationalen Entscheidens geforderten Ursachen, die es in der Phase der Problemanalyse zu untersuchen gilt, sein müssen, damit sie die verschiedenen Zwecke erfüllen können: sie sollen ein Problem erklären können.

Bei der Festlegung der zu untersuchenden Ursachen stellt sich damit die Frage nach dem Problem, das sie erklären sollen. Wir haben an früherer Stelle festgestellt, dass das zu untersuchende Problem idealerweise z.B. der Rückgang des Marktanteils gewesen wäre. Dieses Problem ist aber vom Aktor nie ausdrücklich diskutiert worden. Die tatsächlich von ihm untersuchten Ursachen nehmen denn auch nicht auf dieses Problem Bezug. Wäre das Problem "Marktanteil" zu untersuchen gewesen, dann wären mit grösster Wahrscheinlichkeit die Ursachen, denen in diesem Abschnitt nachzugehen ist, viel zahlreicher gewesen, denn die beobachteten Veränderungen des Marktanteils lassen sich mit Bestimmtheit auf eine Vielzahl von Faktoren zurückführen.

In Wirklichkeit hatte die Ursachenanalyse die bereits stattgefundene Wahl einer bestimmten Lösungsvariante zu begründen, nämlich die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems. Dementsprechend war die Zahl der zu untersuchenden Ursachen eingeschränkt. Wahrscheinlich wären die gleichen Ursachen auch beim Problem "Marktanteil" zu analysieren gewesen, denn es kann in der Tat in den meisten Fällen ein kausaler Zusammenhang zwischen ihnen und diesem Problem angenommen werden. Bei den zu untersuchenden Ursachen handelt es sich um die nun bereits mehrfach angetroffenen "Begründungen" für ein Reservationssystem:

- neue Formen des Fremdenverkehrs
  - Aufkommen der Pauschalangebote
  - Verkürzung der Zeitspanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt
  - kurzfristige Blocknachfrage
- Konzentrationsbewegungen im Fremdenverkehr
- Technischer Fortschritt im Fremdenverkehr

Damit hat der Aktor den ersten Schritt zum Auffinden der Ursachen gemacht: er hat Ursachenhypothesen aufge-

stellt. Damit auch hat er zweifellos entscheidungstheoretisch korrekt gehandelt. Es stellt sich jedoch die Frage, ob es weitere Ursachen gibt, die die Lösung "Reservationssystem" begründen könnten, d.h. ob der Ursachen"mix" vollständig ist. An sich kommt in anderen Fällen diesem Problem sehr grosse Bedeutung zu, denn die Aufdeckung der tatsächlichen und aller Ursachen ermöglicht nicht nur die Erklärung der Veränderung der Entscheidsituation, sondern bereitet wie erwähnt bereits die nächste Phase des Entscheidprozesses, das Auffinden von Alternativen, vor. In unserem Falle hat die Frage bloss theoretischen Wert, da die Wahl der Alternative ja bereits getroffen war; es ist daher unerheblich, ob noch weitere Ursachen das Problem "Reservationssystem" erklären bzw. begründen helfen.

Ob diesem ersten Schritt der Hypothesenaufstellung jeweils auch der zweite Schritt der Ueberprüfung der Ursachenhypothesen erfolgt ist, soll nachfolgend für jede Ursachenhypothese einzeln untersucht werden.

Weiter soll in den folgenden Abschnitten analysiert werden, wo das Reservationssystem als Lösungsalternative jeweils angesetzt hat, insbesondere, ob es unmittelbar bei den Ursachen angesetzt hat, und wenn ja, in welcher Form es diese Ursachen beeinflussen wollte.

8.32 Die Ueberprüfung der angenommenen Ursachenhypothesen

Jede der drei bzw. fünf Ursachen wird also den beiden Fragestellungen gegenübergestellt:

- ist die Annahme eines kausalen Zusammenhanges zwischen der zu untersuchenden "Ursache" und dem zu erklärenden Problem vernünftig? Wir überprüfen also die Ursachenhypothesen mit den Mitteln, die von der Entscheidungstheorie hiefür zur Verfügung gestellt werden;
- ist ein Hotelreservationssystem geeignet, diese Zusammenhänge auszunützen oder die Ursachen zu kompensieren oder gar zu beseitigen?

8.321 Das Aufkommen von Pauschalangeboten

Die Ueberprüfung der Ursachenhypothesen kann auf verschiedene Weisen geschehen. Die hier vom Aktor gewählte Variante ergibt sich aus ihm verfügbaren

Kenntnissen. Sowohl die Theorie 52), als auch die Praxis (Kataloge der Reiseveranstalter, in denen kaum noch nur Reisen oder Aufenthalte angeboten werden) haben das Aufkommen von Pauschalangeboten genügend erklärt bzw. beweisen es. Die steigende Beliebtheit der all-in-Arrangements liegt in der Komplementaritätseigenschaft der touristischen Angebotsleistungen begründet; siehe hiezu auch unsere Ausführungen auf S. 101 ff. Das touristische Angebot wird erst attraktiv, wenn sich Teilangeboten sinnvoll ergänzen, wobei der Käufer, d.h. der Markt, entscheidet, was "sinnvoll" in diesem Zusammenhang bedeutet.

Welcher kausaler Zusammenhang besteht nun zwischen den Ursachen für das Aufkommen der Pauschalangebote, der Komplementarität der Teilangebote, und dem zu erklärenden Problem des abnehmenden Marktanteils? Wenn einer besteht, kann der Zusammenhang überprüft, am besten gar getestet werden?

Wie unter Ziffer 8.324 dieses Abschnittes darzulegen sein wird, besteht ebenfalls zwischen dem Komplementärcharakter der touristischen Angebotsleistungen und den Konzentrationstendenzen im Fremdenverkehr wahrscheinlich ein sehr enger Zusammenhang, der allerdings (noch) nicht bewiesen ist. Weil "Aufkommen von Pauschalarrangements" und "Konzentrationstendenzen" in Bezug auf den sinkenden Marktanteil des Aktors daher die gleiche Rolle spielen, wird auf die Ausführungen unter Ziffer 8.324 verwiesen.

Hat das Reservationssystem als Teillösung des Problemes "Marktanteil" an den aufgedeckten Ursachen für das Aufkommen der Pauschalarrangements eingesetzt und wenn ja: wie? Hat es sich diese Ursachen zunutze gemacht, oder bietet es Gegenmassnahmen an, die die Ursachen kompensieren oder gar verdrängen? Mit dem Reservationssystem ist ein Instrument geschaffen worden, das eine Information innerhalb weniger Sekunden verschafft, die früher nur mit viel Zeitaufwand gewonnen werden konnte, nämlich die Information wo (Region und Ort) in einem bestimmten Zeitpunkt zu welchen Bedingungen eine Hotelunterkunft noch verfügbar ist.

52) siehe hiezu insbesondere Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O.

Damit wird dem Arrangeur von individuell zusammengestellten Pauschalangeboten ein sicher wertvoller Dienst geleistet. Fraglich wird der Zielbeitrag eines Reservationssystems aber beim Gros der Pauschalreisen, die nicht nach den individuellen Wünschen Einzelreisender zusammengestellt werden, sondern durch Grosseinkäufer, die nach vorhergehenden Marktuntersuchungen blockweise Transport- und Beherbergungskapazitäten einkaufen und zu Mindestlosgrössen zusammenstellen. Es ist nicht anzunehmen, dass sich diese Art der Pauschalreisenzusammenstellung in unmittelbarer Zukunft verändern wird, denn die atomistische Angebotsstruktur der Schweiz (insbesondere der Hotellerie) lädt zum Ausnützen der Situation und gegenseitigen Ausspielen ein. Eine Abwicklung von Hotelzimmerkäufen über ein System in einem grösseren Umfang dürfte dann aktuell werden, wenn alle Hoteliers durchwegs einheitliche Zimmerpreise in Rechnung stellen würden, unabhängig davon, ob diese Zimmer einzeln oder en bloc verkauft werden. Bei den geringen Zukunftsaussichten hiefür muss der Beitrag eines HRS an die Gestaltung von Packages eigentlich als sehr gering beurteilt werden.

Eine Möglichkeit, den Zielbeitrag zu vergrössern, besteht dann - und diese Aussicht ist sehr realistisch -, wenn Hotelreservationssysteme mit den Reservationssystemen anderer Anbieter, etwa von Fluggesellschaften oder Bahnen, zusammengeschlossen werden. In diesem Moment wird es auch möglich sein, über eine einzige Datenstation Zugriff zu allen verbundenen Systemen zu nehmen. Ein solcher Ausbau war auch für die IRS geplant, doch reichte die Lebensdauer nicht aus, um die hiefür notwendigen Grundlagen zusammen mit den Anbietern anderer touristischer Leistungen zu erarbeiten.

Die Frage, ob ein Reservationssystem bei den Ursachen von Pauschalangeboten einsetzt, lässt sich demnach so beantworten, dass es - wenn für sich allein gesetzt - nur in geringem Masse die Ursachen (Komplementarität, Vereinfachung für den Kunden) auszunützen vermag; wesentlich intensiver ist die Ausnutzung der Ursachen bei einem späteren Zusammenschluss mit den Systemen anderer Anbieter.

8.322 Kürzere Zeitspanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt

Besteht ein kausaler Zusammenhang zwischen diesem Phänomen und dem immer kleiner werdenen Marktanteil? Es hält schwer, eine Hypothese hiefür aufzustellen, es sei denn, es gäbe eine vernünftige Begründung für die Annahme, dass je kürzer die Spanne zwischen Entscheid und Reiseantritt ist, desto grösser die Wahrscheinlichkeit ist, dass diese Reise nicht in die Schweiz bzw. von der Schweiz weg ins Ausland führt.

Nun wissen wir aber, dass unter Problemen auch etwas Positives verstanden werden kann, nämlich Chancen. Wenn es stimmt, dass die Reisen immer kurzfristiger entschieden und angetreten werden, dann lässt sich die Hypothese aufstellen, dass ein Land, das ein Mittel zur Verfügung stellt, über das innerhalb von Sekunden verfügbare Hotelzimmer abgelesen werden können, von diesen kurzfristigen Reiseentscheiden profitieren kann. In diesem Sinne lässt sich ein kausaler Zusammenhang zwischen der Ursache - diesmal für die Chance - und dem schwindenden Marktanteil hypothetisch konstruieren.

Es ist als nächstes abzuklären, wie diese Hypothese überprüft werden kann bzw. wurde. Im Jahre 1969 führte der Aktor bei seinen Mitgliedern im Zusammenhang mit der Projektierung eine Marktforschung durch, die unter anderem Informationen über die Vorausdauer erbrachte 53). Im folgenden Jahre beauftragte der Aktor das Marktforschungsinstitut SCOPE AG mit einer Gästebefragung, die ebenfalls u.a. zur Frage der Vorausdauer der Reservation Stellung zu nehmen hatte 54).

53) Schweizer Hotelier-Verein, Hotelierbefragung im Zusammenhang mit der Projektierung eines elektronischen Hotelreservationssystems, Bern, 1969 (unveröffentlicht), Tabellen 3.2.1 - 3.2.8

54) SCOPE AG, Gästebefragung im Zusammenhang mit der Projektierung eines elektronischen Hotelreservationssystems, Luzern, 1970 (unveröffentlicht), S. 10

Die Gegenüberstellung ergibt folgendes Bild:

Reservationsdatum	Hotelier-befragung	Gäste-befragung
heute	14,0%	17,2%
gestern	7,1%	4,2%
2 - 7 Tage vorher	16,2%	20,2%
8 - 14 Tage vorher	12,9%	9,5%
2 - 4 Wochen vorher	15,7%	14,7%
1 - 6 Monate vorher	21,8%	30,1%
7 - 12 Monate vorher	9,7%	2,7%
mehr als 1 Jahr v.	2,6%	1,4%
Total	100,0%	100,0%

Darstellung 12: Zeitspanne zwischen Reiseentscheid und Reiseantritt

Leider sagt die jüngste Untersuchung, die sich auch über Reservationsgewohnheiten erstreckt 55), nichts über die Spanne zwischen Entscheid und Reiseantritt aus, so dass zur Ueberprüfung der Ursachenhypothesen allein die Ergebnisse der beiden Marktforschungen des SHV und der SCOPE AG herangezogen werden müssen. Diese Ergebnisse - selbst wenn man ihnen noch einigermassen Uebereinstimmung zugestehen kann - vermögen aber aus einem formalen Grunde nichts über die Veränderung der Reisegewohnheiten auszusagen: sie geben beide bloss wie eine Blitzlichtaufnahme einen bestimmten Status wieder, nicht jedoch die interessierende Veränderung im Laufe der Zeit, die erst durch eine Wiederholung der Erhebung ermittelt werden könnte. Eine gültige empirische Ueberprüfung der Ursachenhypothese, dass die Zeitspanne immer kürzer wird, hat also nicht stattgefunden (die erhobenen Werte haben allerdings auch nicht diesem Zwecke gedient, sondern der Vorstellung, wie viele Reservationen absolut kurzfristig getätigt

55) Schmidhauser, H., Reisemarkt Schweiz 1970, Ergebnisse einer Repräsentativumfrage, St. Gallen, 1971

werden, da angenommen worden war, dass ein Reservationssystem vor allem für derartige Reservationen benützt würde).

Auch mit Wissen oder Erfahrung vermochte der Aktor die Ursachenhypothese nicht zu belegen. Er stellte einzig auf unverbindliche und unzuverlässige Aussagen von Fremdenverkehrsexperten ab, die einen fundierten Beweis der Hypothese nicht zuliessen (siehe stellvertretend für viele andere die Aussage von Ria Wilhelm, S. 102).

8.323 Die kurzfristige Blocknachfrage

Besteht zwischen dieser Form der veränderten Reisegewohnheiten und dem sinkenden Marktanteil ein kausaler Zusammenhang? Auch hier hält es schwer, diese Möglichkeit als eine vernünftige Hypothese gelten lassen zu können, denn die Ueberprüfung kann die Gültigkeit der Hypothese nicht belegen. Das Argument ist wie dasjenige der kurzfristig angetretenen Reisen eindeutig und einseitig auf die Begründung eines HRS ausgerichtet.

Es war ein ganz bestimmter Grund, der diese Hypothese zustande kommen liess: die Furcht vor einer explosionsartigen Entwicklung im Fremdenverkehr, insbesondere im Flugverkehr, bei der die Hotellerie nicht mithalten könnte (vgl. S. 102 ff.). Diese Furcht war es, die diese Ursachenhypothese - wiederum im Zusammenhang mit einer Chance verstanden - begründete. Sie war verhängnisvoll, denn nicht nur gibt es keinen vernünftigen Grund zur Annahme eines kausalen Zusammenhanges zwischen der Blocknachfrage und dem verminderten Marktanteil, sondern zusätzlich blendete sie den Aktor in gewissen Phasen des Entscheides geradezu, so dass dieser intuitiven Ueberbewertung einer drohenden Gefahr und falschen Einschätzung der Zukunft massgeblich die Schuld für das Scheitern der IRS zuzuschieben ist.

Dass ein Reservationssystem aber bei den möglichen Ursachen eines Aufkommens derartiger Blocknachfragen zweckmässig einsetzt, indem es sich diese Ursachen zum Argument macht, ist umgekehrt nicht zu bestreiten. Es vermag innerhalb weniger Sekunden die freien Hotelkapazitäten aufzuzeigen und

kann daher z.B. bei einem verzögerten Start eines Grossraumflugzeuges die Gäste unterbringen helfen.

8.324 Die Konzentrationstendenzen im Fremdenverkehr

Die Hypothese, dass zwischen den Konzentrationsbewegungen im Fremdenverkehr, die sich ja vorwiegend im ausserschweizerischen Raum abspielen, und dem absinkenden Marktanteil ein kausaler Zusammenhang besteht, scheint vernünftig. Wie hat der Aktor sie überprüft?

Sowohl Beobachtungen und Wissen um Modellzusammenhängen lassen die Hypothese als richtig erscheinen. Zu den Beobachtungen: sie wurden sicher nicht systematische durchgeführt, doch genügt das Einsammeln von Informationen aller Art über die geographische Verteilung der in der Wirklichkeit stattfindenden Konzentrationen, um einen Zusammenhang mit den Marktanteilsteigerungen anderer Länder vermuten zu lassen.

Gut geeignet, um die Ueberprüfung vorzunehmen, sind Marktformenmodelle und ihre theoretischen Aussagen. Das schweizerische Angebot ist weitgehend atomistisch strukturiert, d.h. das Gesamtangebot setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelangeboten zusammen, "deren Träger nicht einem einheitlichen Kollektivwillen unterstehen. Die Angebotsmenge jedes einzelnen Anbieters ist im Verhältnis zur gesamthaft angebotenen Menge so gering, dass man sie vernachlässigen kann. Dem einzelnen Anbieter ist daher kein Einfluss auf das Gesamtangebot und damit letztlich auf den Marktpreis möglich" 56). Dieser Angebotsstruktur stehen im Ausland anderskonzipierte Strukturen gegenüber, die das Angebot zu monopol- oder doch zumindest oligopol- oder oligopoloidähnlichen Ballungen konzentriert haben. "Die Angebotsform des Oligopols liegt vor, wenn sich das Gesamtangebot aus einer beschränkten Mehrzahl von Einzelangeboten zusammensetzt, deren Träger nicht unter einem einheitlichen Kollektivwillen stehen. Die Angebotsmenge jedes einzelnen Anbieters ist im Verhältnis zur gesamthaft angebotenen Menge so

56) Sieber, H., Grundzüge der theoretischen Nationalökonomie, Vorlesungsskriptum, Universität Bern, 1959, S. 96

gross, dass sie im Rahmen dieser Gesamtmenge eine nicht zu vernachlässigenden Rolle spielt. Sie gestattet es daher jedem einzelnen Oligopolisten, einen Einfluss auf das Gesamtangebot und damit letztlich auch auf den Marktpreis auszuüben" 57). "Bei der Angebotsform des Oligopoloids müssen zwei oder mehrere Anbieter mit nennenswertem Einfluss vorliegen, während die übrigen Anbieter ... keinen solchen Einfluss haben" 58). Diese internationale Angebotssituation, die zudem infolge des Komplementaritätscharakters der touristischen Angebotsleistungen durch vertikal strukturierte Zusammenballungen verstärkt wird, muss die schweizerische Hotellerie beunruhigen, denn es ist das erklärte Marktziel jeder Konzentration, die mehr zur Verfügung stehende Wirtschaftsmacht auch auszunützen. Mit diesen Ausführungen ist die Ursachenhypothese für unser Problem "Marktanteil" erklärt.

Wie steht es nun um die Beziehungen zwischen einem Reservationssystem und dieser Problemursache? Objektiv ist ein Reservationssystem zweifellos ein einmaliges Mittel für die Hotellerie eines Landes, das sich den Konzentrationsbestrebungen der Marktkontrahenten in einer freiwillig gewählten und zweckmässigen Form der Konzentration, der Kooperation, entgegenstellen will. Damit setzt die Reaktion dieser Hotellerie nämlich mitten bei der einen Ursache für den sinkenden Marktanteil an.

Eine entscheidungstheoretische Arbeit, die sich mit der formalen Ueberprüfung des Entscheidungsablaufes befasst, hat nicht zu untersuchen, ob diese Reaktion als solche gut oder nicht gut ist 59), sondern sie darf es bei der Feststellung begnügen lassen, dass diese Massnahme entscheidungstheoretisch einwandfrei ist, weil sie an den Ursachen so ansetzt, dass sie diese für das eigene Vorhaben ausnützt. Es ist im übrigen das ausdrückliche Anliegen des SHV, diese Zukunftsformel auf die Bedürfnisse der Hotellerie weiterzuent-

57) Sieber, H., a.a.O., S. 96
58) Sieber, H., a.a.O., S. 97
59) vgl. zu dieser Frage Ackermann, D., a.a.O.

wickeln und anzuwenden 60), wobei den Verantwortlichen des Aktors ganz konkrete Kooperationsmöglichkeiten vorschweben, d.h. die als geeignet betrachteten ausgliederungsbaren Funktionen bestimmt sind.

Ob allerdings die subjektiven Voraussetzungen für eine derartige Reaktionsvariante ausreichen, muss aufgrund jüngster Untersuchungen sehr bezweifelt werden. Während Prünster noch sagt, "Fremdenverkehrsunternehmer sind allgemein sehr traditionsverbunden, sie sind Individualisten und im Betrieb seelisch stark engagiert" 61), kommt Ackermann zum Schluss: "Eine Grenze der Kooperation liegt in der fehlenden subjektiven Voraussetzung für den Erfolg der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. Der feste Wille zur Kooperation sowie die vor allem für eine Zusammenarbeit auf örtlicher Ebene notwendige Vertrauensbasis sind oft nicht vorhanden" 62).

8.325 Der technische Fortschritt im Fremdenverkehr, insbesondere im EDV-Bereich

Auch hier führt die Frage nach der Kausalität zwischen technischem Fortschritt in der elektronischen Datenverarbeitung und sinkendem Marktanteil auf den ersten Blick nicht zu einer überzeugenden Hypothese, denn im umliegenden Ausland, das offensichtlich Marktanteilssteigerungen zu verzeichnen hat, ist der Fortschritt in EDV-Applikationen in der Hotellerie sicher nicht grösser als in der Schweiz (von einigen internationalen ketteninternen Anwendungen vielleicht abgesehen, die sich ja aber auch nicht auf ein Fremdenverkehrsland als Konkurrenz der Schweiz konzentrieren).

Zu einer brauchbaren Erklärung der Hypothese gelangt man wieder, wenn man den Begriff "Problem"

60) siehe dazu: - Bircher, H., Konzentration durch Kooperation, Vortragsmanuskript der Internationalen Studientagung "Neue Entwicklungen in der Hotellerie", Rüschlikon, 1970
- Krippendorf, J., Kooperation - Anker für die Hotellerie, in: Hotel-Revue Nr. 21, Bern, 1968
- Schweizer Hotelier-Verein, "Prospektivstudie", a.a.O., S. 6.4

61) Prünster, J., Möglichkeiten der Kooperation für Fremdenverkehrsbetriebe, in: Grundlagen der Unternehmungskooperation, Schriftenreihe der Bundeskammer Nr. 8, Wien, 1968, S. 190

62) Ackermann, D., a.a.O., S. 93

in seiner extensivsten Dimension versteht, also auch "Chancen" mit dazurechnet. Dann nämlich ist die Annahme durchaus sinnvoll, wonach ein Land, dessen Hotellerie über ein eigenes Reservationssystem verfügt, bezüglich Logiernächtezahlen den Konkurrenten überlegen ist, denn es ist anzunehmen, dass das Image der Aufgeschlossenheit und der Orientierung an der Zukunft Gäste in ihrem Reiseentscheid beeinflussen kann.

Mit dieser Feststellung ist bereits ein Teil der Ueberprüfung der Hypothese erfolgt, und zwar mit Wissen um modellhafte Zusammenhänge im Kaufwahlentscheid der Gäste. Wie weit dieses Modell wirklichkeitsgetreu ist, kann nicht beurteilt werden, denn es fehlen u.W. empirische Untersuchungen darüber.

Die Ueberprüfung durch den Aktor zog in Wirklichkeit noch eine weitere Möglichkeit heran: die Erfahrung. Tatsächlich verfügte man seit 1968 in den USA bereits über erste Erfahrungen über die Anwendung von Reservationssystemen und einige für den Aktor massgebliche Hoteliers - dies wird ausdrücklich wiederholt - standen sehr stark unter dem Eindruck der grundsätzlich sehr guten Erfahrungen in den USA. Im Vordergrund der Erfahrungen stand ein einziges System, das - dieser Mangel ist heute natürlich offenkundiger als damals - unter ganz anderen Voraussetzungen aufgebaut worden war. Das Holidex-System, das Reservationssystem der Holiday Inns of America, ist ein ketteninternes System, das nicht bloss auf den Reservationsbetrieb, sondern - und dies vor allem - auch auf die Vermittlung täglich anfallender administrativer Meldungen ausgerichtet ist. Hinter der HIA steht eine ganze Verkaufsorganisation, die sich aktiv um das Reservationssystem als Verkaufsargument einsetzt. Es ist auch für das Réceptionspersonal ein Mittel des hiezulande noch weitgehend verpönten Hardselling: vor der Abreise aus einem Hotel wird grundsätzlich jedem Gast, der für den gleichen Abend noch keine Hotelreservation getätigt hat, über das System vom Hotel aus als zusätzlichen Service der HIA am Zielort ein HIA-Hotel gebucht, wobei das Personal hiefür das System obligatorisch verwenden muss. Bereits 1968 waren dementsprechend einige Kennziffern sehr imposant: täglich mehr als 115 000 Reservationen (es konnte allerdings vom Verfasser nie ganz eindeutig abgeklärt werden, ob es sich bei dieser Zahl tatsächlich um reine Reservationen oder um

Transaktionen, die neben anderem auch Reservationen umfassen, handelt), 1200 Datenstationen, Verkaufsbüros in 33 Städten in den USA und in Kanada und über 350 000 km Uebermittlungsleitungen zwischen den Verkaufsstellen und den Hotels! (siehe Annual Report HIA, 1968).

Die schweizerische HRS-Euphorie 1968 war gepaart mit der Angst, der HRS-Bedrohung aus den USA ähnlich zu erliegen wie ein paar Jahre zuvor dem Kreditkartenwesen. Auch diese Befürchtung war - ebenfalls sachlich nicht begründet, nur rein gefühlsmässig - ein wesentlicher Antrieb für die Schaffung der International Reservations Switzerland AG.

8.33 Die Eignung eines Hotelreservationssystems zur Lösung der analysierten Probleme

Nachdem ja bereits vor der Phase der Problemanalyse die gewählte Alternative feststand, soll im Sinne einer Rekapitulation noch einmal auf die Frage zurückgekommen werden, inwieweit sich ein HRS zur Lösung der analysierten Probleme eignet.

Grundsätzlich grosse Möglichkeiten sehen wir bei der Unterstützung von Kooperationsbestrebungen im SHV, denn sie bilden dort ein Kernstück in der als erwünscht geltenden Reaktionsvariante. Das Reservationssystem nützt die Ursachen dieser Bewegung aus, indem es sich die modellhaften Erkenntnisse der Marktformenlehre zunutze macht.

Beschränkte Möglichkeiten dürfen wir bei den Problemen "kurzfristige Reiseentscheide", "technischer Fortschritt" und"kurzfristige Blocknachfrage" annehmen. Allerdings gilt zu berücksichtigen, dass die Reservationen auch bei kurzfristig angetretenen Reisen wahrscheinlich noch lange in der traditionellen Weise vorgenommen werden und die Aenderung dieser "Konsum"gewohnheit viel Zeit und hohe Kosten erfordert. Die Erfahrungen während der Betreibszeit der IRS haben gezeigt, dass z.B. bei kurzfristigen Geschäftsreisen kein Grund besteht, von den bisherigen Reservationsverfahren abzuweichen: wenn der ausländische Reisende mit dem inländischen Partner eine Besprechung vereinbart, wird dieser gleichzeitig gebeten, für eine Hotelunterkunft besorgt zu sein, da er mit den örtlichen Verhältnissen vertraut ist. Zumeist bestehen geschäftliche Beziehungen zwischen dem inländischen Geschäftspartner und der lokalen Hotellerie, so dass sich

die Hotellerie dagegen wehren wird, die Reservation anders als bisher entgegenzunehmen, da die Vermittlung über das System den Hotelier eine Reservationsgebühr kostet (tatsächlich haben Hoteliers lokale Firmen, die über die IRS Buchungen vornahmen, ausdrücklich gebeten, wieder zum alten Verfahren zurückzukehren).

Auch besteht nur ein bedingter Grund zur Annahme, dass Ferienreisende, die sich kurzfristig für eine Reise in die Schweiz entschliessen, das System benützen werden: zumeist wird die Reise im eigenen Personenwagen unternommen und jeweils soweit geführt, wie die physischen Möglichkeiten dies erlauben oder bis zu einem Ort, der gefällt. Anders mag es bei der Durchreise durch die Schweiz sein, die im Zuge einer möglichst raschen Verschiebung zwischen dem Wohn- und Ferienort während der Hochsaison geschieht: hier ist es denkbar, dass der Gast sich bei der Einreise in die Schweiz im Falle der Existenz eines Reservationssystems entschliessen könnte, sofort für eine Unterkunft am Ende seiner Durchfahrt durch die Schweiz zu buchen, da er wegen der grossen Nachfrage nach Hotelunterkunft und wegen der relativ grossen Eile nicht einmal damit rechnen kann, innerhalb nützlicher Frist am Ort (oder in der Region) ein Hotelzimmer zu finden.

Was die plötzliche blockartige Nachfrage nach Zimmern z.B. infolge eines verschobenen Abfluges betrifft, ist zu vermuten, dass gleiches gilt wie für den Geschäftsreisenden, für den durch den lokalen Geschäftspartner gebucht wird. Es ist anzunehmen, dass aus Gründen einer gewissen PR-Vorstellung die betroffene Fluggesellschaft, namentlich die SWISSAIR, es vorzieht, manuell die Buchungen in denjenigen Hotels vorzunehmen, mit denen sie ohnehin geschäftlich verbunden ist, selbst wenn diese Hotels in relativ grosser Entfernung zum Flughafen liegen (z.B. im Raume Luzern).

Vorläufig als untaugliches Mittel erachten wir das Reservationssystem im Zusammenhang mit Pauschalarrangementen. Dies nicht, weil es technisch nicht möglich wäre, über zusammengeschlossene Informations- und Reservationssysteme Reisen zusammenzustellen, sondern weil wir befürchten, dass die heutigen Marktstrukturen es den Einkäufern noch lange erlauben werden, durch Ausnützen der atomistischen Angebotsstruktur Vorteile zu erzielen. Ein Reservationssystem der Hotellerie ist wohl nicht geeignet, sich die Ursachen "Pauschalarrangements" für das Problem "Marktanteil" zunutze zu machen, auch nicht dafür, diese Ursache zu kompensieren oder gar zu verdrängen, dafür sind die Vorteile der Inklusivreisen zu zwingend.

8.4 Das wünschenswerte Vorgehen der Problemanalyse

Das wünschenswerte Vorgehen der Problemanalyse muss bei Gesamtproblemen, nicht Teilproblemen ansetzen. Ein gesamtheitliches Problem für den Aktor ist z.B. die Veränderung der internationalen Marktanteile. Es ist zu vermuten, dass die Faktoren, die diese Veränderung bewirken - die Ursachen - so zahlreich und in ihrer Art so komplex und vielschichtig sind, dass der Aktor sie mit einem tragbaren Aufwand allein wohl kaum ermitteln könnte. Diese Ursachen könnten aber auch andere Fremdenverkehrsorganisationen in der Schweiz interessieren, und es wäre deshalb zu prüfen, ob eine Kooperation zwischen diesen Organisationen nicht ein taugliches Mittel, etwa in dem von Krippendorf aufgezeigten Sinne 63), zur Analyse dieser Ursachen bieten würde. An sich ist der Aktor zu einer derartigen Zusammenarbeit ausdrücklich bereit 64), und es ginge in einem nächsten Schritt darum, abzuklären, ob nicht auch andere Fremdenverkehrsaktoren dazu bereit wären und wer die Koordinationsfunktion übernehmen sollte. Auch in Bezug auf diese Koordinationsstelle hat der SHV bereits ganz konkrete Vorstellungen, indem er hiefür den Schweizerischen Fremdenverkehrsverband vorschlägt 65). Dieser selbst wäre dazu bereit, eine derartige Aufgabe entspricht auch dem Zweck des SFV 66).

Die mögliche Analyse des Problems "Marktanteilsverlust", die also die Ursachen hiefür in hypothetischer Weise aufzustellen und hernach in irgendeiner Form (am besten durch eine empirische Untersuchung) zu überprüfen hat, hat u.E. von zwei Ursachengattungen auszugehen, von

- einer Kategorie, die das touristische Angebot der Schweiz erklären und von
- einer Kategorie, die die beschränkten Bemühungen um eine maximale oder zumindest optimale Ausnutzung der objektiven Angebotsstruktur erklären kann.

Die erste Kategorie von Ursachen muss festlegen, dass es rein vom Angebot der Schweiz her nicht möglich ist, spektakuläre Marktanteilsvergrösserungen zu erzielen. Ansatzpunkte für diese Erklärungen finden sich darin, dass sich die Schweiz einem gewissen "Saturierungsgrad nähert" 67), dass

63) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 89 ff.
64) Schweizer Hotelier-Verein, "Prospektivstudie", a.a.O., Abschnitte 6.122 und 6.123
65) Schweizer Hotelier-Verein, "Prospektivstudie", a.a.O., S. 5.10
66) Schweizerischer Fremdenverkehrsverband, a.a.O., S. 47 ff.
67) Risch, P., In Erwartung der Jumbo-Jets - Engpässe im europäischen Fremdenverkehr, in: Nummer 57 der Publikationen des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern, 1967, S. 22

die Angebotsstruktur sehr föderalistisch und nicht straff ist und demzufolge den zentralistisch gelenkten touristischen "newcomern" mit deren oligopoloidartigen Angebotsstrukturen unterlegen sein muss, dass der Staat sich in der Schweiz einer Interventionspolitik im Fremdenverkehr weitgehend enthält und dass sich in der Schweiz ein qualitativ orientiertes Konzept herauszubilden beginnt, das auf rastende, Erholung suchende Einzelreisende ausgerichtet ist ("Reise in Europa, raste in der Schweiz"), das natürlich - in Logiernächtezahlen ausgedrückt - ebenfalls keine spektakulären Ergebnisse verspricht.

Die zweite Ursachenkategorie, die sich nicht scharf von der ersten Gruppe trennen lässt, sondern mit dieser in einem sehr engen Verhältnis steht, fände Ansatzpunkte wiederum im föderalistisch und atomistisch strukturierten Fremdenverkehrsangebot der Schweiz und in der mangelhaften Kooperationsbereitschaft der Einzelanbieter.

Weitere Ansatzpunkte für beide Ursachenkategorien finden sich auch bei den von Krippendorf beschriebenen "Hemmnissen eines dynamischen Marktverhaltens" 68).

Schon der blosse hier aufgeführte Katalog von Ansatzpunkten, der durch eine systematische Untersuchung ergänzt werden müsste, lässt die Befürchtung aufkommen - zumal wenn die hier aufgezeigten Ursachen mit den Ursachen kombiniert werden, die den Fremdenverkehr generell erklären -, dass für die Schweiz das Ziel, den Marktanteil zu halten oder gar zu vergrössern, wohl nur ein sehr schwer erreichbares Ziel ist. Ein realistischeres Ziel bestände vermutlich darin - wie wir dies bei früherer Gelegenheit nach blosser empirischer Ermittlung bereits dargelegt haben - darin, vorläufig eine dosierte Abnahme des Marktanteils hinzunehmen. Diese Zielsetzung dürfte jedoch niemals eine ewige sein, sondern müsste dauernd überprüft werden, denn es ist ja anzunehmen, dass das Angebot der Schweiz tatsächlich sein Aussehen einmal verändern könnte (was es bei einer sehr strengen Zielsetzung im Absatzmarkt müsste) oder dass auch das ausländische Angebot Sättigungsgrenzen zuschreitet.

9. Auffinden der Alternativen

9.1 Die generelle Begründung der Forderung nach Auffinden von Alternativen

Wie Kühn feststellt, werden in der Literatur sehr oft Alternativen als gegeben vorausgesetzt und nur die Konsequenzen

68) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 61 ff.

der Alternativen als interessierende Probleme diskutiert, 69). Gäfgen verbannt die Phase des Auffindens von Alternativen gar aus der Entscheidungstheorie, da sie "nur Faktenurteil verlangt und durch das Informationssystem des Aktors gelöst wird" 70). Dennoch scheint es zweckmässig, die Theorie des rationalen Entscheidens Vorschriften aufstellen zu lassen, die den Vorgang des Auffindens der Alternativen steuern, so z.B. die Frage nach der Art der benötigten Informationen, die Frage nach der Formulierung der Alternativen etc.

Die Phase des Auffindens von Alternativen ist ein Suchprozess, in dem die für eine Zielerreichung in Frage kommenden Lösungsmöglichkeiten zusammengestellt werden. Damit bildet sie eine Vorstufe zur Auswahl der Lösung mit dem grössten Zielbeitrag. Die Suche nach Alternativen ist weitgehend eine kreative Tätigkeit (etwa nach Anleitungen der synektischen Methode, der Innovation, der Morphologie oder der allgemeinen Heuristik u.a.m.). Damit sind aber der Entscheidungstheorie Grenzen gesetzt:"Wir können sagen, welche Informationen der Aktor sich zweckmässigerweise besorgen soll. Wir können bestimmte Bedingungen der Umwelt festlegen, die es dem Aktor erleichtern, schöpferisch tätig zu sein und neue Problemlösungen, Alternativen, die es gestatten, sich vom bisher bekannten abzuheben, zu finden (...). Wir sind jedoch nicht in der Lage, den Erfolg des "schöpferischen Tätigseins" und damit die Aufstellung der wirklich optimalen Variante sicherzustellen. M.a.W. wir können dem Aktor keine Gewissheit verschaffen, dass die von ihm gefundenen Lösungsvarianten auch die tatsächlich besten vorhandenen Möglichkeiten berücksichtigen." 71)

Wieviele Lösungsmöglichkeiten soll die Phase des Auffindens von Alternativen erbringen? Im idealtypischen Fall hat der Suchprozess alle denkbaren Alternativen aufzustellen. Da jedoch dieser Prozess zeit- und kostenaufwendig ist und die menschlichen Fähigkeiten bei der Suche nach neuen Ideen beschränkt sind 72), wird von einer Reihe von Forschern die Forderung aufgestellt, dass jede neu gefundene Alternative sofort auf ihre Eignung als Mittel zur Erbringung eines Zielbeitrages zu untersuchen sei und der Suchprozess abgebrochen werden solle, wenn die gefundene Alternativen gewissen Mindestansprüchen genüge. Allerdings ist bei solchen Forderungen zu berücksichtigen, dass dem Zufall alle Türen

69) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 204
70) Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen, 1963, S. 105
71) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 235
72) Müller, W., a.a.O., S. 19

geöffnet sind, und damit wirklich gute Alternativen unter Umständen unberücksichtigt bleiben, wenn nicht eben ein "gedanklicher Rahmen" 73) den kreativen Akt des Auffindens von Alternativen umschliesst und ordnet.

9.2 Die Informationen als Grundlage für die Aufstellung von Alternativen

Jede kreative Tätigkeit wird erst möglich, wenn ihr Informationen zur Verfügung stehen. Unter "Informationen" verstehen wir dabei "aufgearbeitete Daten mit dem Zweck, Handlungen vorzubereiten. Informationen sind also zweckgerichtete Daten " 74). Die von der Definition angesprochenen vorzubereitenden Handlungen bestehen in dieser Phase des Entscheidprozesses aus dem Auffinden der Alternativen. "Daten aufarbeiten" bedeutet, dass nicht zweckgerichtete Daten ausgeschieden und die verbleibenden Daten in eine Form gebracht werden, die eine Verwendung für das Auffinden und insbesondere für das Formulieren der Alternativen überhaupt zulässt.

9.21 Die benötigten Informationsarten

Durch die verwendete Definition des Begriffes "Information" ist also bereits festgelegt, dass nur eine ausgelesene Auswahl von Daten betrachtet werden soll. Die Entscheidungstheorie empfiehlt - wiederum aus Zeit- und Kostenersparnisgründen - auch die Informationen zu beschränken. In der Tat interessieren in der Phase der Alternativenauffindung nicht alle in einem Verband oder einer Unternehmung vorhandenen Informationen, sondern nur die in Bezug auf ein bestimmtes Problem relevanten, im vorliegenden Fall die Informationen, die auf das Problem "Absatzmarkt" oder noch eingeschränkter: auf das Problem "Reservationssystem" Bezug nehmen. Kühn: "Der (...) Prozess des Auffindens alternativer Problemlösungen für Marketing-Probleme bleibt unsystematisch und damit in vielen Fällen auch unwirtschaftlich, so lange er nicht durch Informationen

- über die Problemursachen
- über bereits erprobte Lösungen
- über das typische Verhalten der potentiellen Käufer und generell
- über alle möglichen Marktvorgänge geleitet wird" 75).

73) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 20
74) Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Bern, Weiterbildungskurs 1970, Kursunterlage 14, Bern, 1970, S. 1
75) Kühn, R., Lehre von den Marketingentscheiden, a.a.O., S. 29

Die Beschränkung auf diese Informationsarten engt den Suchbereich ein. Grundsätzlich sollten von der letzten Entscheidphase (der Problemanalyse) her die Informationen über die Problemursachen gegeben sein, so dass der Suchbereich bloss noch die Informationen über erprobte Lösungen, Verhalten der potentiellen Kunden und generell der möglichen Marktvorgänge umfasst.

9.22 Die möglichen Daten- bzw. Informationsquellen

Ein zielgerichtetes Zusammentragen von Informationen wird dann erleichtert, wenn die in Frage kommenden Informationsquellen erkannt und erschlossen werden können. Kühn zählt eine Reihe von Autoren auf 76), die alle eine "checklist" möglicher Informationsquellen anbieten. Davon sollen die für den HRS-Entscheid relevanten möglichen Informationsquellen zitiert werden:

- Vorgehen der Konkurrenz
- Vorgehen in ähnlichen Branchen
- Kundenreklamationen, Vertreterrapporte
- Literatur und Modelle über Konsumentenverhalten.

Grundsätzlich gelten gegen solche Zusammenstellungen die gleichen Bedenken, wie wir sie bereits bei den Zusammenstellungen von Informationsquellen für Ursachenhypothesen (siehe S. 118 ff.) geäussert haben: sie vermögen den Denkvorgang des Aktors zu initialisieren und verdienen damit ihre Existenzberechtigung, dürfen aber niemals als vollständig oder gar verbindlich und abschliessend betrachtet werden, damit ein einmal in Gang gebrachter Suchprozess ja nicht vorzeitig abgebrochen wird, u.U. bevor die idealste Alternative gefunden ist.

9.23 Die Kundenbefragung als mögliche Informationsquelle

Wir haben die Möglichkeiten und Grenzen der Kundenbefragung bereits mehrmals (siehe z.B. S. 118) dargelegt. Die gemachten Feststellungen gelten auch hier: die Kundenbefragung bleibt problematisch, ob es sich nun um eine summarische Marktforschung oder um eine tiefangelegte Motiv- und Meinungsforschung in irgendeiner ihrer vielen Spielarten handelt. Im Falle der Alternativenauffindung lässt sich jedoch noch ein Hinweis anfügen, der Betrachtung verdient. Unter den "Adressaten" 77)

76) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 205 ff.
77) Der Begriff "Adressat" wurde von Krippendorf in: Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 42, geprägt.

der touristischen Absatzanstrengungen eines bestimmten Reiselandes oder auch des für dieses Land arbeitenden Reservationssystems, d.h. unter den Personen, die Reservationen für dieses Land vornehmen, lassen sich folgende Gruppen unterscheiden: Gäste; Reisebüros; Firmen; Fluggesellschaften und andere Transportanstalten; Botschaften, Gesandtschaften und andere ausländische Vertretungen in der Schweiz. Es wäre nun denkbar, unter diesen Adressaten diejenigen auszusuchen, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit und Erfahrung als Experten der Fremdenverkehrsbranche, insbesondere im uns interessierenden Problem gelten, und diese zu befragen. Diese Befragung würde an Informationsgehalt gewinnen, wenn sie periodisch durchgeführt und damit die dem Tourismus innewohnende Dynamik erkennbar gemacht werden könnte. Experten, die den Anforderungen genügen, liessen sich vermutlich in der Reisebüro- und Transportanstaltenbranche finden. Solche Expertenbefragungen sind übrigens in bestimmten Bereichen des Handels und der Industrie seit längerer Zeit bekannt, vor allem in Bereichen von Grossinvestitionen.

9.3 Die Formulierung der Alternativen

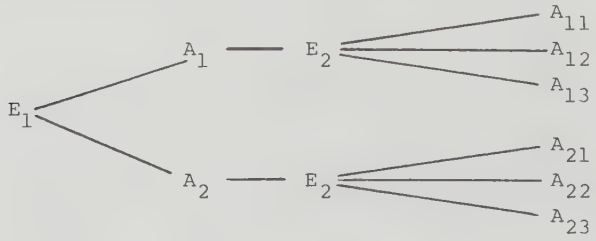
In der Literatur wird das Problem der Formulierung von Alternativen unterschiedlich intensiv diskutiert. Während die einen Autoren das Problem wie erwähnt vollständig übergehen, erheben andere die extreme Forderung, die Alternativen seien in Formeln zu fassen, die "ihre mathematische Behandlung in der nächsten Phase des Entscheides erlaubt" 78). Es ist zweckmässig, die Alternativen zumindest operational auszudrücken. Damit soll zweierlei erreicht werden:

- die praktische Unterscheidbarkeit der Alternativen in Bezug auf Ihren Zielbeitrag;
- die Aufstellung einer "Entscheidhierarchie".

Die "Entscheidhierarchie" 79) oder auch der "Entscheidungsbaum" 80) gliedert den ganzen Entscheidungskomplex, gleich wie die Zielhierarchie, indem sie zunächst nach den Rahmen- bzw. Grobentscheiden fragt, dann nach den Alternativen dieses ersten Entscheides, die selber wieder Gegenstand eines

78) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 225 ff.
79) Der Begriff findet sich bei Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 218
80) Der Begriff findet sich bei Hill, W., a.a.O., S. 229

- diesmal bereits verfeinerten - Entscheides sind. Dieser Vorgang wiederholt sich so lange, bis die zur Durchführung des Entscheides notwendigen operationellen Feinentscheidungen im Sinne von Anweisungen getroffen worden sind. Schematisch hat die Entscheidungshierarchie folgendes Aussehen:



E_1 Grob- oder Rahmenentscheid

E_2 Feinentscheid

A_{ij} Alternativen des Grob- und der Feinentscheide

Darstellung 13: Entscheidungsbaum oder Entscheidungshierarchie

"Die Ersetzung eines Entscheides durch eine Entscheidhierarchie bietet generell den Vorteil, dass die Zahl der Varianten in den so entstandenen Teilentscheiden sich wesentlich verringert, was (.....) eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine rationale Durchführung der abschliessenden Entscheidphase darstellt" 81).

9.4 Kritische Würdigung des Vorgehens des SHV zum Auffinden von Alternativen

Die kritische Würdigung befasst sich mit der Wahl der Ebene im Entscheidbaum und mit den für die Datensammlung verwendeten Daten- bzw. Informationsquellen. Während die in der Literatur empfohlenen und vom Aktor verwendeten Informationsquellen etwas summarisch dargestellt und gewürdigt werden, sollen die speziellen Datenquellen, wie die Hotelierbefragung, die Gästebefragung, das Hotelierpanel und der "Business Plan IRS" eingehender besprochen werden.

81) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 218

9.41 Die Wahl der Ebene in der Alternativenhierarchie

So wenig, wie der Aktor seine (vermuteten) Ziele auf einer zweckmässigen Ebene der Zielhierarchie angesiedelt und sich dementsprechend auf eine nicht genügend hoch über ihm liegende Zielsetzung ausgerichtet hat, so wenig hat er die zweckmässige Alternativenebene in der Hierarchie zum Ausgangspunkt seines Entscheidprozesses gemacht. Er hat, um uns des Bildes der Darstellung 13 zu bedienen, bei E 2 den Entscheidvorgang ausgelöst, und zwar bei einem ganz bestimmten E 2, der Lösung "Reservationssystem", die durch rational nicht erklärbare Motive als das durch den SHV anzustrebende Ziel vorgegeben war. Es ist offensichtlich, dass es neben dieser Alternative noch eine Reihe anderer gegeben hätte, die an E 1 möglicherweise einen grösseren Zielbeitrag geleistet hätten. Es bleibt aber offen, was E 1 beinhaltet; wir dürfen aufgrund der "Begründung für ein elektronisches Hotelreservationssystems Schweiz" vermuten, dass E 1 unbewusst oder zumindest nicht ausdrücklich formuliert die Marktstellung des Aktors zum Gegenstand hatte. Damit ist auch eine Vermutung von A 1 bis A n möglich.

9.42 Die tatsächlich verwendeten Datenquellen und ihre Beurteilung in Bezug auf die gewünschten Informationen

9.421 Statistiken

Eines der wesentlichsten Hilfsmittel im Bereiche vorhandenen Sekundärmaterials bieten grundsätzlich Statistiken, die Aussagen über irgend einmal durchgeführte Erhebungen machen. Leider waren weder beim Aktor selber (mangelnde Grundlagenforschung!) noch sonst irgendwo Statistiken vorhanden, die Daten oder Informationen für die Aufstellung von Alternativen hätten zur Verfügung stellen können. Dies gilt auch für jüngste Erhebungen 82), wobei natürlich zu berücksichtigen ist, dass diese nicht speziell zum Zwecke der Informationsbeschaffung für das Projekt eines elektronischen Hotelreservationssystems durchgeführt werden.

82) z.B. für die Marktforschung von Schmidhauser, H., Reisemarkt Schweiz 1970, a.a.O.

9.422 Diverse Marktstudien

Im deutschen Sprachraum gibt es verschiedene Studien, die die Reiseverhalten und Meinungen über bestimmte Reiseformen untersuchen 83). Sie liegen aber durchwegs ausserhalb unseres Suchbereiches und liefern daher keine für das HRS-Problem relevante Daten oder Informationen.

Anders ist die Situation mit Bezug auf amerikanische Untersuchungen 84). Sie befassen sich z.T. ausdrücklich mit dem Reservationsverhalten der Gäste, den bereits existierenden Reservationssystemen und Empfehlungen an die Hoteliers hinsichtlich dieser Systeme. Allen diesen Untersuchungen haftet jedoch mit Bezug auf die Verwendungsmöglichkeit der Informationen in der Schweiz ein gemeinsamer Mangel an: sie orientieren sich zu sehr an amerikanischen Bedürfnissen und sind zu wenig differenziert, als dass sie sich, auch nicht teilweise, in den Suchbereich des Aktors hätten integrieren lassen.

83) Zu denken ist an:
- Hartmann, K., Urlaubserwartungen und Reisemotive, Sonderdruck für den Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg, aus der Fachzeitschrift für Werbung "die Anzeige", Heft 13, Reutlingen, 1967
- Geissler, J., Was die Leute über organisierte Reisen meinen, Sonderdruck für den Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg, aus der Fachzeitschrift "Der Fremdenverkehr" Nr. 11, Darmstadt, 1969

84) Insbesondere sind zu erwähnen:
- Booz-Allen & Hamilton, Operation Breakthrough, An Approach to Hotel/Motel Operations in 1978, New York, 1969
- Booz-Allen & Hamilton, External Reservation Services, a.a.O.
- Blomstrom, R., The Commercial Lodging Market, Market Research Studie im Auftrage der American Hotel & Motel Association und der Michigan State University, East Lansing, 1968
- The Atlantic Institute, The Hospitality Executive's Management & Profit Idea Manual, Part One and Part Two, New York, 1971
- U.S. Department of Commerce, United States Travel Service: A Market Potential Index, Washington (?), 1970
- U.S. Department for Transportation, Traveler Service Study (Prepared by Golightly & Co. International, Inc.), Washington (?), 1970

Ganz konkrete und teilweise brauchbare Informationen vermittelten dagegen die verschiedenen Vorschläge der für ein Reservationssystem in der Schweiz in Frage kommenden Lieferanten oder Partner. Insbesondere ist hier zu denken an die Vorschläge der IBM, der Citel, der Space Bank und der IRC. Natürlich waren diese Informationen nicht durchwegs vollständig und auch nicht immer glaubwürdig, denn weitgehend waren die Vorschläge ja Verkaufsargumente. Zudem beschränkten sie sich auf EDV-technische und operationelle Informationen, sie sagten nichts aus über die Instanz, die über die Zweckmässigkeit einer Absatzmassnahme entscheidet: den Markt.

Alles in allem vermochten die bestehenden Studien nur Daten und Informationen für die Phase nach dem Entscheid für die Schaffung eines HRS zu vermitteln, nicht jedoch für den Entscheid selber.

9.423 Das Vorgehen der Konkurrenz

Unter Konkurrenz im Zusammenhang mit dem HRS-Problem wären an sich die nationalen Hotelierverbände in Europa zu verstehen. Was taten sie in Bezug auf Projektierung eines Reservationssystems? Die Antwort ist einfach: die nationalen Hotelierverbände sind in Europa - mit Ausnahme der Schweiz - durchwegs so schwach, dass sie à priori nicht in Versuchung kamen, sich mit dem HRS-Problem zu befassen. Dieses Verharren der ausländischen Konkurrenten in althergebrachten verbandlichen Tätigkeitsstrukturen störte den Aktor jedoch nicht, sondern wurde von ihm in seiner HRS-Euphorie als echte Chance empfunden, denn für ihn stand es intuitiv ja fest, dass die Reservationssysteme bedingungslos auch in Europa aufkommen und die einzelnen nationalen Verbände später zu einer Reaktion zwingen würden. Der Vorsprung auf diese Art Konkurrenz wurde vom Aktor als so gross erachtet, dass er in der Zentralvorstandssitzung vom 11./12.3.1970 beschloss, der AIH die Ausarbeitung einer Modelllösung für die nationalen Verbände durch den SHV zu beantragen. Leider hat die AIH auch hier eine gute Gelegenheit versäumt, die Lösung des HRS-Problems, eines Problems vorwiegend der Hotellerie, durch die Hotellerie zu unterstützen,

nachdem sie schon früher den Zeitpunkt zur Uebernahme der Führungsaufgabe in diesem Bereich verpasst hat (siehe auch S. 36).

In Wirklichkeit entwickelten sich mit der Zeit die in der Partnerschaft mit dem SHV nicht berücksichtigten Reservationsorganisationen, zunächst Space Bank, später Citel zu eigentlichen Konkurrenten des SHV. Beide, nach der Zusammenarbeitsvereinbarung nur noch Citel allein, verfolgten in Europa ein anderes Konzept als dies der Aktor tat. Während der Aktor ein Konzept anstrebte, das die gesamte, oder zumindest einen repräsentativen Anteil der Schweizer Hotellerie einschloss (und annahm, dass auch die übrigen nationalen Hotelierverbände mit der Zeit dieses nationale Konzept übernehmen würden), ist das Ziel der Citel ein übernationales Lösungskonzept, in der nicht die gesamte Hotellerie, sondern bloss die internationale berücksichtigt wird. Die Begründung für eine derart ausgelegte Lösung liegt darin, dass ein elektronisches Reservationssystem nur dann zum wirkungsvollen Mittel werde, wenn es international Reservationen vermittle und für solche Reservationen kämen nur Hotels mit ohnehin internationalem Verkehr in Frage. Im speziellen sind die Grosshotels gemeint, von denen wahrscheinlich angenommen wird, dass die Reservationsgebühr, gemessen am Zimmerpreis, relativ unbedeutend sei. Tatsächlich haben diese Ueberlegungen etwas für sich. Allerdings stehen ihnen zwei Gegenargumente entgegen:

- Mit Krippendorf vertreten wir die Auffassung, dass "die Erarbeitung von Pauschalofferten eine Hauptfrage eines richtig verstandenen Marketing für Reiseziele darstellt. Die kooperativen Organisationen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene müssen diesbezüglich in Zukunft vermehrt aktiv werden, und die zahlreichen Teilleistungen zu konsumreifen Leistungskombinationen verarbeiten" 85). Fixpunkt der Marketinganstrengungen ist also das Reiseziel, kombiniert mit der An- und Weiterreise, wobei das Reiseziel eine lokale, regionale oder gar internationale Dimension annehmen kann. Ein

85) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 107

Hotelreservationssystem, das sich in ein derartig definiertes Marketingkonzept eingliedern will, muss demnach das Hotelangebot eines Ortes, einer Region oder eines Landes zusammenfassen. Dass die Aussenstellen (Datenstationen) sich dort befinden, wo das Bedürfnis nach Hotelreservationen zu befriedigen ist, d.h. im Falle der Schweiz vorwiegend im Ausland, versteht sich von selber und hat in diesem Zusammenhang mit unserer grundsätzlichen Feststellung nichts zu tun.

- Wie sich aus Darstellung 14 ergibt, ist die Annahme, dass nur Grosshotels internationalen Verkehr aufweisen, für den Fall Schweiz nur sehr beschränkt zulässig. Immerhin weisen die Betriebe mit bis zu 20 Betten 37% der Logiernächte als durch Ausländer verursacht aus und bei den Betrieben mit 21 - 50 Betten sind es gar 52%, wobei allerdings in Rechnung zu stellen ist, dass sich diese Werte auf eine sehr grosse Zahl kleiner und mittlerer Betriebe verteilt und dass pro solchen Betrieb die absolute Anzahl anfallender Reservationen dementsprechend gering ist. Dennoch: ein Reservationssystem, das internationale Hotels anvisiert und nicht nur eine bestimmte Gästeschicht anspricht, darf in der Schweiz Mittel- und Kleinbetriebe nicht vollständig vernachlässigen.

9.424 Das Vorgehen in anderen Branchen

Für die Betrachtung, was sich bezüglich Reservationssystemen in anderen Branchen tat, boten sich dem Aktor in der Schweiz die SWISSAIR und die SBB an. Gerade aus dem Grunde dieser Betrachtungs- bzw. Kontaktmöglichkeiten wurden Vertreter dieser beiden Organisationen eingeladen, in der EDV-Beratungsgruppe des HRS-Projektteams SHV mitzuarbeiten (siehe Darstellung 3, S. 39).

Betriebsgrösse in Betten	Uebernachtungen in 000					
	Gäste aus der Schweiz		Gäste aus dem Ausland		Total	
	absol.	in %	absol.	in %	absol.	in %
3 - 20 B.	2 383	63,06	1 396	36,94	3 779	100,0
21 - 50 B.	4 606	47,56	5 078	52,44	9 684	100,0
51 - 100 B.	4 003	35,95	7 131	64,05	11 134	100,0
101 - 200 B.	1 822	27,02	4 922	72,98	6 744	100,0
über 200 B.	460	13,96	2 836	86,04	3 296	100,0
Total	13 274	38,32	21 363	61,68	34 637	100,0

Darstellung 14: Logiernächte der schweizerischen Hotellerie nach Betriebsgrössen, 1971 (Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz, 1972, S. 230)

Aber auch bei dieser Zusammenarbeit gewonnene Daten waren für den Aktor nicht ohne weiteres verwendbar, denn sie sind aufgrund ganz anderer Voraussetzungen, als sie beim Aktor galten, entstanden. Wesentlichster Unterschied zwischen dem Aktor und SBB/SWISSAIR bezüglich Reservationssystemen ist der, dass diese beiden Organisationen sich mitten in einem Prozess dynamischer Entwicklung befanden und dass das Reservationssystem ganz einfach zeitlich gerechter Bestandteil dieses Prozesses war. Für die Hotellerie in Europa dürfte die Entwicklung diese Stufe noch nicht erreicht haben. Auch in Bezug auf die Aktoren selber sind Unterschiede aufzuzeigen: während der SHV sich nicht nur mit den Konflikten mit der vermuteten und der tatsächlichen Konkurrenz, sondern auch als Folge seiner auf Freiwilligkeit aufbauenden losen Organisationsstruktur mit internen Konflikten (siehe S. 76) auseinanderzusetzen hatte (die zudem bei weitem nicht immer offen zutage traten), unterstehen SWISSAIR und SBB einem einheitlichen Willen, der seine Ausprägung in einer strengen formalen Organisation und vor allem in der Anordnungsgewalt findet. Dies bedeutet, dass bei den Vertretern der Transportbranche nicht jede Entscheidung vor jedem Individuum des Betriebes rechtfertigt werden muss, im Gegensatz zu einer Struktur in der Form des SHV, in der jeder Entscheid des Aktors einleuch-

tende (und zwar wirtschaftlich einleuchtende) Argumentationen gegenüber den Mitgliedern erfordert. Hier liegt auch der Ansatzpunkt für die von uns so ausdrücklich geforderte Abstimmung des kollektiven Zieles auf die individuellen Ziele: je besser die hiefür geeignete Sozialwahlfunktion im Sinne eines mehr oder weniger einmaligen Grundsatzentscheides ist, desto einfacher wird die von Fall zu Fall notwendige Argumentation.

SBB und SWISSAIR verfügen zudem über exakte Erfahrungswerte, die ihnen die Wirtschaftlichkeitsrechnungen bei der Einführung eines Reservationssystems erleichtern. Diese Wirtschaftlichkeitsrechnungen sind wahrscheinlich vorteilhafter ausgefallen als beim Aktor, da bei beiden beobachteten Vertretern der Transportbranche aus verschiedenen Gründen bereits eine Datenverarbeitungsanlage und ein Kommunikationsnetz bestanden, die für die Bedürfnisse des Reservationssystems bloss noch ausgebaut zu werden brauchten.

9.425 Gästewünsche, Anregungen anderer Fremdenverkehrsorganisationen

Namentlich in Hochsaisons wurde immer wieder von Gästen der Wunsch geäussert, ein Instrument zu schaffen, das verbindlich in sehr kurzer Zeit präzise Auskunft über verfügbare Unterkunftsmöglichkeiten geben könne. Die in der Literatur über die Unternehmungsführung in diesem Zusammenhang immer wieder zitierten entsprechenden "Vertreterrapporte" stammen dabei von den Agenturen der Schweizerischen Verkehrszentrale (womit nicht gesagt werden soll, der SVZ sei ein Vertreter des SHV; dennoch soll dieser Gedanke in einer etwas anderen Form noch besprochen werden). Aufgrund dieser Berichte und Anregungen wurde von den SBB im Jahre 1968 im Bahnhof Basel ein Versuch unternommen, manuell laufend die von den interessierten Hoteliers gemeldeten freien Daten nachzuführen und sie für die SVZ-Agenturen und andere Interessenten bereitzuhalten. Dieser Versuch scheiterte jedoch, da die Zahl der Nachfragen die Anstrengungen der SBB nicht zu rechtfertigen vermochte. Der Versuch war dem Aktor bekannt, doch nahm er an, dass er aus Gründen dilettantischen Vorgehens gescheitert sei (zu wenig Publizität, zu wenig interessierte Hotels etc.).

9.43 Die Hotelierbefragung 1969 als spezielle Datenquelle

Angesichts der nur spärlich fliessenden Informationsquellen entschloss sich der Aktor 1969, unter seinen Mitgliedern eine Befragung durchzuführen, um auf diese Weise zumindest Daten erhältlich zu machen.

9.431 Zwecke

Grundsätzlich wurden mit der Erhebung zwei Zwecke verfolgt: das Sammeln von Daten innerhalb des Suchbereiches und Gelegenheit der Argumentierung mit den Hoteliers.

Die Datensammlung umfasste im wesentlichen:

- Aufschluss über die im System anzubietenden Zimmertypen (Komfort etc.) und übriger Hotelleistungen, wie Lift, Diätküche, Sportgelegenheiten etc.;
- Aufschluss über die im System einzuspeichernden Preise (abgestuft nach Perioden);
- Aufschluss über die Strukturierung der Gästeschaft, wie Einzelreisende, Gruppenreisende, Herkunft, Aufenthaltsdauer etc.;
- Aufschluss über Transaktionen (Transaktionen im HRS-Sinne umfassen: Reservationen, Anfragen, Annullationen, Umbuchungen), Verbindungsmittel (Brief, Telephon, Telex, persönliche Vorsprache, Telegramm), Vorausdauer, Aufgabestelle der Transaktionen, Verteilung auf die Transaktionsarten, Transaktionsvolumina, Anzahl Gäste pro Reservation, zeitliche Verteilung der Transaktion über Jahr, Monat, Tag etc.

9.432 Durchführung

Aus der Grundgesamtheit (Schweizer Hotels, die am 31.5.1969 vom Eidg. Statistischen Amt als Mitglieder des Schweizer Hotelier-Vereins erfasst waren), wurde eine Stichprobe gezogen. Wiewohl eine Vollerhebung wesentliche Vorteile bietet (die Resultate sind auch nur für kleine Teilgesamtheiten aussagekräftig und - dies wäre im SHV ein gewichtiger Vorteil gewesen - das Vertrauen in die Ergebnisse wird erhöht) schienen dem Aktor die Vorteile einer Teilerhebung in der gegebenen Situation (Wirtschaftlichkeit, Raschheit der Ergebnisse) zu überwiegen. Um die Vorteile der Stichprobe und der Gesamterhebung einigermassen zu kom-

binieren, um ferner die Variabilität einer Gesamtaussage zu reduzieren, falls sich die Aussagen für einzelne Schichten unterscheiden, und um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass einzelne Schichten dem Reservationssystem gegenüber unterschiedliches Interesse bekunden könnten, wurde eine zweifache Schichtung durchgeführt nach Betriebsgrösse und Zone (im Sinne der Definition des ESTA), wobei der Stichprobenanteil der einzelnen Betriebsgrössenklassen unterschiedlich gross gewählt wurde (Annahme, dass den Antworten der grösseren Betriebe mehr Gewicht zukomme als den Antworten der mittleren und kleinen Betriebe):

Betriebsgrösse in Betten	Stichpr. anteil	Zone					Total
		Berg-zone	See-zone	Grosse Städte	Mittlere Städte	Uebr. Zonen	
3 - 20 B.	10%	14	10	1	1	14	40
21 - 50 B.	5%	29	16	1	1	10	57
51 - 100 B.	20%	56	42	18	4	18	138
101 - 200 B.	50%	44	36	23	0	8	111
über 200 B.	15%	13	11	11	0	0	35
Total	100%	156	115	54	6	50	381

Darstellung 15: Interviews der Hotelierbefragung, nach Betriebsgrössen und Zonen gegliedert (Quelle: Memo SHV, Juni 1969)

Damit jede Auswahleinheit in einer Schicht dieselbe Auswahlchance zugeteilt erhielt, wurde die Entnahme der Lochkarten der zu befragenden Hotels nach einer Zufallszahlentafel vorgenommen.

Beobachtungseinheiten waren Hotelier, Direktor oder eine von diesen beauftragte Person.

Interviewer waren Studenten des Forschungsinstitutes für Fremdenverkehr an der Universität Bern.

9.433 Beurteilung der gewonnenen Daten

Die Umfrage unter den Hoteliers war ausserordentlich wichtig; sie lieferte teilweise Angaben, die für die Projektierung des Reservationssystems unmittelbar aufgearbeitet werden konnten. Dass für die Ermittlung interessierender Daten zu einer repräsentativen Teilerhebung geschritten wurde, war

in der Geschichte des SHV erstmalig und belegt dessen Bemühen um Anwendung morderner Mittel für Unternehmens- und Verbandsführung.

Leider erfolgte die Erhebung nur ein einziges Mal und verzichtete auf eine Wiederholung. Damit konnten keine Daten über die sich im Laufe der Zeit ergebenden Veränderungen gewonnen werden.

Im Vordergrund der Erhebung standen die Fragen nach den Transaktionen. Dabei wurden bloss Daten über die für ein Hotelreservationssystem grundsätzlich geeigneten Transaktionen ermittelt, es wurde nicht untersucht, mit welchem minimalen Transaktionsvolumen die Konzipierung eines Systems rechnen durfte. Damit war eine Aufarbeitung zu Informationen, die im Mittelpunkt der Gestaltung des Reservationsproblems stehen, gerade in diesem Falle nicht möglich, was sich - wie in Abschnitt 9.48 noch aufzuzeigen sein wird - wohl als hauptsächlichster Grund für den unerwartet schlechten Geschäftsgang der IRS entpuppte. Einen nicht unerheblichen Beitrag daran dürften die bereits besprochenen mangelhaft ausgestalteten objektbezogenen arbeitsseitigen Voraussetzungen im SHV geleistet haben, indem auch heute noch im SHV kein Marketing- und damit Marktforschungsspezialist tätig ist.

9.44 Die Gästebefragung 1970 als spezielle Datenquelle

9.441 Zwecke

Gewissermassen als Pendant zur Hotelierbefragung liess der Aktor 1970 - diesmal in fremder Regie - eine Gästebefragung durchführen. Der Zweck dieser Gästebefragung bestand wiederum im Sammeln von Daten, von denen angenommen wurde, dass sie vorwiegend HRS-relevant waren:

- Bestätigung der Resultate aus der Hotelierbefragung, soweit sie vergleichbar waren;
- Auskünfte über Reisegrund (geschäftlich, ferienhalber) und über die Art des Zustandekommens des Hotelaufenthaltes (Einzelbuchung, Pauschalarrangement);
- Aufschlüsse über verwendetes Transportmittel, Reservationsort, Reservationsart (persönliche Vorsprache, schriftlich, telephonisch, per Telegramm oder Telex), Reservationsperson, Vor-

ausdauer der Reservation, Tageszeit der Reservation, Anzahl Personen pro Reservation, Aufenthaltsdauer, nachträgliche Aenderung der ursprünglichen Reservation.

9.442 Durchführung

Wiederum aus Zeit- und Kostenersparnisgründen wurde von einer Vollerhebung abgesehen und mit Hilfe eines Random-Samples eine Stichprobe unter Hotelgästen durchgeführt. Als Gesamtheit oder Universum wurden dabei in- und ausländische Hotelgäste gewählt, die sich in Orten mit über 500 Hotelbetten und in Hotels mit über 50 Betten aufhielten.

Die Random-Stichprobe erfolgte mehrstufig, "wobei in der ersten Stufe der Befragungsort, in der zweiten Stufe die Hotels und in der dritten Stufe die Zimmernummer der Hotelgäste nach einer Zufallsmechanik festgelegt wurden" 86). In total 20 Befragungsorten wurden je drei Hotels (und 1 Reserve) ermittelt, in denen je sechs, insgesamt 360 Interviews durchgeführt wurden.

Befrager waren Mitarbeiter des Marktforschungsinstitutes SCOPE AG in Luzern.

9.443 Beurteilung der gewonnenen Daten

Obgleich die Erhebungsergebnisse, soweit sie mit denjenigen der Hotelierbefragung verglichen werden konnten, mit diesen recht gut übereinstimmten, haftet ihnen der gleiche Mangel an wie den Ergebnissen der Hotelierumfrage. Auch hier lässt er sich mit einer nicht zweckmässigen Umschreibung der Aufgabe der Erhebung erklären: im Vordergrund standen Fragen nach Transaktionsvolumina, die sich für die Uebernahme auf ein Reservationsystem eignen, nicht Fragen, wieviele dieser Transaktionen durch die Gäste über das System tatsächlich abgewickelt würden. Eine auf eine solche Zielsetzung ausgerichtete Erhebung hätte eine weit vielschichtigere Befragung notwendig gemacht und sich - trotz aller Vorbehalte gegenüber diesen Erhebungsmethoden - bestimmter Formen der wesentlich komplizierteren Meinungs- oder Motivforschung bedienen müssen.

86) SCOPE AG, a.a.O., S. 4

Dazu kommt, dass als Befragte sehr unerfahrene und mit den Fragen des Fremdenverkehrs, insbesondere des Hotelreservierens nicht besonders vertraute Adressaten gewählt worden waren. Nicht sie, sondern Experten wären in der Lage gewesen, Daten zu liefern, die dem Aktor vermutlich nützlicher gewesen wären (vgl. hiezu unsere Ausführungen auf S. 137).

9.45 Die HRS-relevanten Reservationsvolumina

Gerade bezüglich des nachfolgend noch zu beschreibenden Reduktionsfaktors 5 zeigten beide Erhebungen wesentliche Uebereinstimmung: so werden die Reservationen in die Mitgliederbetriebe des SHV nach der Gästeerhebung zu 36,4% und nach der Hotelierbefragung zu 33,3% telefonisch vorgenommen.

Dennoch gilt der bereits besprochene Vorbehalt, dass beide Erhebungen nicht bei den für die Gestaltung eines Reservationssystems notwendigen Daten angesetzt haben. Wenn nachstehend dennoch die für die Ausgestaltung des Reservationssystems relevanten Werte dargestellt werden, dann aus zwei Gründen: einmal soll aufgezeigt werden, wie die Daten zu Informationen aufgearbeitet wurden und zum anderen soll damit eine Aussage in Abschnitt 9.48 ermöglicht werden.

Ausgangspunkt für die Berechnung der HRS-relevanten Reservationsmengen waren die 1968 gezählten Ankünfte in der Schweizer Hotellerie, die durch Berücksichtigung von insgesamt 7 Reduktionsfaktoren "aufgearbeitet" wurden. Die Reduktionsfaktoren hatten folgende Funktionen:

- Reduktionsfaktor 1 berücksichtigt, dass Gruppenreisen (5 und mehr Personen) wohl nicht über ein Reservationssystem buchen würden, sondern nur "Einzel"reisende, d.h. tatsächliche Einzelreisende und Kleingruppen bis 4 Personen, die entsprechend den beiden Erhebungen 78% der in der Schweizer Hotellerie absteigenden Gäste ausmachen.
- Reduktionsfaktor 2 nimmt an, dass wohl nur Hotels mit mehr als 20 Betten an einem System interessiert sind. Begründung: der Aufwand für das ständige Melden des Belegungsstandes steht in ganz kleinen Betrieben in keinem gerechtfertigten Verhältnis zur erwarteten Anzahl Reservationen.
- Reduktionsfaktor 3 stellt in Rechnung, dass entsprechend den beiden Erhebungen eine den Aktor interes-

sierende Reservation für durchschnittlich 1,85 Personen gilt.

- Reduktionsfaktor 4 geht davon aus, dass bei Aufnahme des Reservationsbetriebes noch nicht alle potentiell interessierten Hotels angeschlossen sind, sondern nur 400 (tatsächlich waren es dann bei der Betriebsaufnahme im Juni 1971 etwa 360 Hotels).
- Reduktionsfaktor 5 berücksichtigt, dass nicht alle Reservationsarten sich für die Uebernahme auf das System eignen, sondern zunächst nur die Anteile der telefonisch oder der per Telegramm oder Telex abgewickelten Reservationen, wobei diese Anteile für Reservationen aus dem Inland und dem Ausland ein unterschiedliches Ausmass haben.
- Reduktionsfaktor 6 engt die möglichen Reservationsvolumina auf die anfänglich durch Buchungsstationen nur teilweise erschlossenen Länder (Einzugsgebiete der Reservationen) ein.
- Reduktionsfaktor 7 schliesslich betrachtet die Reservationen (und die gesamten Transaktionen) als Verteilung im zeitlichen Ablauf eines Fremdenverkehrsjahres, da für das Auslegen einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage nicht die durchschnittlichen Werte, sondern die Spitzenwerte (Spitzentag, Spitzenstunde) interessieren.

Alle diese Faktoren haben ein variables Aussehen, indem sie sich im Laufe der Zeit zum Teil verändern. So nimmt Faktor 5 an, dass immer mehr inländische telefonische Reservationen über das Reservationssystem abgewickelt werden, Faktor 6 berücksichtigt, dass im Ausland immer mehr Buchungsstellen eingerichtet werden etc.

Unter Berücksichtigung dieser Variabilität der Faktoren wurden für 1973 und 1980 ermittelt:

Transaktionen pro Spitzentag	1973	1980
Anfragen nach verfügbaren Zimmern	1 267	5 418
Reservationen	2 406	10 289
Umbuchungen	194	830
Annullationen	260	1 112
Total	4 127	17 649

Darstellung 16: Die HRS-relevanten Transaktionsvolumina (Quelle: Memo SHV vom 4.5.1970)

Diese Werte stellen die vom In- und Ausland her erwarteten Kontaktzahlen mit den Buchungsbüros der IRS dar. An die Hotels auszuliefernde Meldungen umschliessen bloss die Reservationen, Umbuchungen und Annullationen, während die Anfragen nach verfügbaren Zimmern durch die Buchungsbüros dank des im Prinzip jederzeit nachgeführten hotelindividuellen Belegungsanzeigers selbständig und ohne Beanspruchung des Hotels durchgeführt werden können. Zu den aufgeführten Werten kommen aber noch die hotelseitigen Transaktionen, wie die von den Hotels zu meldenden Aenderungen des Belegungsstandes und No Shows.

Im Gegensatz zur Festlegung der Erhebungsziele der Marktforschungen und der Auswahl der zu Befragenden beanspruchte der Aktor in der Phase der Interpretation der Erhebungswerte, insbesondere bei der Formulierung der Reduktionsfaktoren, die Mithilfe von Experten, die sich aus Fremdenverkehr, Marktforschung und Interpretation der erhobenen Werte und elektronische Datenverarbeitung rekrutierten.

9.46 Das Hotelierpanel 1969 - 1970 als spezielle Datenquelle

Um einen der Nachteile der beiden Befragungen, die Einmaligkeit, wenigstens einigermassen wettzumachen, führte der Aktor bei ausgesuchten Betrieben 1969 - 1970 während einiger Monate eine Panelerhebung durch. Die Mitglieder eines Panels werden im Gegensatz zum Einfachinterview immer wieder angesprochen. "Ein Panel ist also eine Art permanente Stichprobe, ein stehendes Sample" 87).

Allerdings wurde das Panel zu wenig lange durchgeführt, um seinem Vorteil, die "Registrierung von Veränderungen in der Zeit" 88) vollauf gerecht werden zu können, um gewisse Tendenzen, über die der Aktor Hypothesen aufgestellt hatte, z.B. die Verkürzung der Spannen zwischen Reservationszeitpunkt und Eintreffen im Hotel, im Laufe von Jahren zu beobachten. Das Panel hatte mehr den Zweck, die Verteilung der Reservationen über verschiedene Perioden (Jahr, Monat, Tag) zu ermitteln, um damit die Grundlage für die Berechnung der Spitzenstunde zu liefern.

87) Hill, W., a.a.O., S. 158
88) Hill, W., a.a.O., S. 159

9.47 Der Business Plan IRS als spezielle Datenquelle

Eine wesentliche Grundlage zur Bestimmung der zur Realisierung vorgeschlagenen Alternative bildete der sogenannte Business Plan, der 1970 vom Aktor gemeinsam mit dem späteren Partner, der International Reservations Corp. (USA), erarbeitet wurde. Der Business Plan ist eine Zusammenstellung aller Informationen von Seiten des SHV und der IRC, soweit sie im Sommer 1970 vorlagen und für die spätere Implementierung der IRS von Belang waren. Er teilt sich in 4 Kapitel auf:

- Der Markt, Reservationsvolumina, Marketing "Approach" und Preise.

  Dieser Abschnitt verwendet die von den Befragungen und dem Panel her bekannten Grundlagen für die Beschreibung der Hotelangebotsstruktur in der Schweiz, der Reservationsgewohnheiten der in der Schweiz übernachtenden Gäste und der erwarteten Reservationsvolumina. Das Kapitel beschreibt auch, wie hoch sich die Kosten für den Reservationsbetrieb stellen und wie die Mittel hiefür aufgebracht werden sollen (siehe hiezu Abschnitt 13.3, S. 193). Weiter beinhaltet er einen Plan darüber, wie die neue Leistung der Schweizer Hotellerie, die neue Absatzmethode, am Markt bekanntgemacht, "verkauft" werden soll.

- Technische Beschreibung des Systems und des Reservationsbetriebes

  Die Einführung des Reservationssystems war in Phasen vorgesehen, die in diesem Kapitel definiert sind. Ebenso sind die einzelnen einzusetzenden technischen Geräte beschrieben, die Tätigkeiten in den Buchungsbüros ("Reservation and Sales Offices", RSO), die Standorte der Buchungsbüros, sowie die Software der IRC und die vom Aktor gewünschten Abänderungen.

- Organisation und Funktionenbeschreibung der Reservationsgesellschaft

  Dieses Kapitel gibt eine Darstellung über die Aufgaben der einzelnen Chargen der späteren IRS, und die Beziehungen der IRS zu anderen mit der IRC liierten Reservationsgesellschaften.

- Zeitplan

  Dieses Kapitel beschreibt die einzelnen Phasen in Bezug auf ihre speziellen Unterscheidungsmerkmale und auf ihre Einführungsdaten.

Der Business Plan war bestimmt eine ausserordentlich aufschlussreiche Datenquelle für den Aktor, indem sie ganz konkret über die zu wählende Alternative Auskunft gab. Allerdings hatten diese Auskünfte vielfach keinen verbindlichen Charakter. Die Ausgestaltung der einzelnen Phasen, die sich gegenüber den vorhergehenden im wesentlichen durch eine geographische Ausweitung des Kommunikationsnetzes durch die IRC unterschieden, war in sehr allgemeine Formulierungen gefasst, so dass dem Business Plan, auch wenn in den späteren Verträgen zwischen der IRC und dem SHV des öftern auf ihn verwiesen wurde, nicht durchwegs eine vorschreibende Funktion zukam. Leider war sich der Aktor dessen nicht von Anfang an bewusst, sonst hätte er wohl kaum verschiedene im Business Plan als möglich aufgezeigte Entwicklungsvarianten als Zusicherungen von Seiten der IRC aufgefasst.

9.48 Marktpotential, Marktvolumina, Marktanteil und HRS-relevante Reservationsvolumina

Marktpotential wird verstanden "als die denkbare Aufnahmefähigkeit für eine Güter- oder eine Dienstleistungsart pro Periode. Das Marktpotential gibt also an, wieviele Einheiten eines Gutes auf diesem Markt abgesetzt werden könne, falls

- alle denkbaren Käufer über das erforderliche Einkommen verfügen und
- für den Erwerb "reif" wären, d.h. ein bewusstes Kaufbedürfnis entwickelt hätten. Letzteres entwickelt sich bei neuen Güterarten eventuell nur langsam (.....).

Wenn diese beiden Einschränkungen nicht beständen und die Nachfrage voll befriedigt werden könnte, dann wäre damit für die betreffende Periode der Markt gesättigt, das Absatzpotential wäre voll ausgeschöpft" 89). Demgegenüber gibt das Marktvolumen an, wieviele Einheiten eines Gutes während einer Periode tatsächlich abgesetzt werden und der Marktanteil den prozentualen Anteil pro Anbieter am Marktvolumen.

Grundsätzlich ist das Reservationssystem als neue "Absatzmethode" der Hotellerie im Sinne von Gutenberg zu

89) Hill, W., a.a.O., S. 85

verstehen 90). Dadurch, dass es von einer zumindest rechtlich vom Aktor unabhängigen Betriebsgesellschaft geführt worden ist, handelt es sich um eine spezielle Art der Absatzmethode, bzw. um eine spezielle Art der Absatzorganisation, nämlich um einen unabhängigen Absatzmittler 91). Hat dieser Absatzmittler die für die Einführung eines neuen Produktes erforderlichen Abklärungen hinsichtlich Potential, Volumen und Marktanteil getroffen? Ansatzpunkte in dieser Richtung sind mit den einmaligen Erhebungen bei Hotels und Gästen, und der Panelerhebung deutlich erkennbar. Leider wurde dann die Differenzierung von Marktpotential, Marktvolumen und Marktanteil unterlassen, indem keine Reduktionsfaktoren die erhobenen Werte auf Volumen und Marktanteil minderten. Entweder war dies ein Versehen des Aktors oder aber eine Prämisse, dass alle denkbaren Käufer "reif" für den neuen Service der Schweizer Hotellerie seien und dass neben dem Aktor keine andere Reservationsgesellschaft den neuen Markt erschliessen wolle. (Der Voraussetzung des genügend grossen Einkommens zur Bestimmung des Marktpotentials dürfte im vorliegenden Fall keine allzu grosse Bedeutung zukommen, da die Leistung für den Gast gratis war und längst nicht in allen Fällen die Hoteliers die Reservationsgebühren auf den Zimmerpreis aufgeschlagen haben.)

Hier liegt mit grosser Wahrscheinlichkeit ein massgebender Grund für das spätere Scheitern der IRS: es wurde nicht - oder zumindest nicht ausdrücklich - berücksichtigt, dass ein alteingebürgertes Konsumverhalten, das konventionelle Hotelreservieren, zu ändern war und hiefür sehr viel Zeit und finanzielle Mittel notwendig sind. Es wurde nicht in Rechnung gestellt, dass das Publikum nicht "reif" war. Tatsächlich wurde bei allen Ueberlegungen über die wahrscheinlichen Reservationsvolumina vielmehr (unbewusst) unterstellt, dass das Reservationssystem den Benützern einen bestimmten Nutzen stiftet und dass diese einem bestimmten Modellverhalten gehorchen, nämlich der ökonomischen Rationalität des homo oeconomicus. Ohne auf die verschiedenen Modelle des Käuferverhaltens einzugehen, soll kurz nur dargelegt werden, was mit dem zitierten Modell gemeint ist: das Modell, das in der Mikroökonomie der Volkswirtschaftslehre eine grosse Rolle spielt, geht grundsätzlich davon aus, "dass der Mensch, der

90) Gutenberg, W., Grundlagen 2, a.a.O., S. 107
91) vgl. hiezu Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, a.a.O., S. 129 und 132 ff.

alle Handlungsalternativen kennt,..... mit Hilfe einer unendlich grossen Informationsverarbeitungskapazität den Mitteleinsatz rational durchkalkuliert und das Nutzenmaximum als effiziente Handlungsalternative verwirklicht. ..... Oekonomische Rationalität im Sinne dieses Modells ist (aber) ein wohl kaum anzutreffender Idealtypus menschlichen Verhaltens. Neben der meist vorliegenden höchst unvollkommenen Information des Käufers berücksichtigt das Modell keine nichtökonomische Faktoren, die das Verhalten der Käufer, insbesondere deren Präferenzbildung, bestimmen" 92).

9.49 Die mögliche Eignung unberücksichtigt gebliebener Datenquellen

Hill zählt als "Verfahren zur Informationsgewinnung" 93) neben Verfahren des Sekundärbereiches folgende Primärverfahren auf, die vom Aktor bei der Gewinnung von Daten oder gar Informationen unberücksichtigt geblieben sind:

- Experimente
- Panels (insbesondere Expertenpanels)
- Beobachtungen
- Simulationen

Mit Ausnahme wohl der Simulation wären grundsätzlich alle diese Verfahren geeignet gewesen, zusätzliche Daten zur Verfügung zu stellen. Während Panels und Beobachtungen einen ausserordentlichen Zeitaufwand erfordern, um in vorliegenden Fall aussagekräftige Daten zu erbringen - und aus diesem Grund Verständnis dafür aufgebracht werden kann, dass sie vom Aktor unberücksichtigt blieben -, hätte ein Experiment wahrscheinlich mit tragbarem Aufwand recht brauchbare Daten geliefert. Als Experiment lässt sich etwa die Variante vorstellen, die von der Deutschen Sektion der IHA angewendet wird und die darin besteht, dass in einer Zentrale "RIHA" manuell die verfügbaren Daten einer beschränkten Anzahl Hotels (die alle mit Telex ausgerüstet sind) nachgeführt werden. Die Zahl der angeschlossenen Betriebe ist aus dem Grunde beschränkt, weil eine zu grosse Anzahl Hotels den manuellen Betrieb zu sehr verkomplizieren würde. Aus dem gleichen

92) Marr, R./Picot A., Absatzwirtschaft in: Heinen, E., Industriebetriebslehre, Wiesbaden, 1972, S. 364
93) Hill, W., a.a.O., S. 138

Grunde auch lässt sich diese Lösung nur anwenden, wenn mit einem Buchungsbüro gearbeitet wird. Mehrere Buchungsbüros würden das Nachführen in allen diesen Reservationsstellen notwendig machen und damit die Lösung ebenfalls ungebührlich verkomplizieren.

Die Beschränkung auf 1 Buchungsbüro hätte wahrscheinlich auch die Beschränkung des Marktes zur Folge. Dem Aktor ist nach dem Scheitern der IRS der Vorwurf gemacht worden, er hätte es versäumt, sich zunächst auf einem "Testmarkt" zu betätigen; offensichtlich wäre ein "RIHA"-ähnliches Experiment auf einem Testmarkt durchzuführen gewesen.

Allerdings hat der Aktor seinerzeit - überzeugt vom genügend grossen Reservationsvolumen - bewusst auf ein Experiment verzichtet. Der Grund hiefür bestand in der Annahme, dass ein Experiment mit seinen ex definitione beschränkten Mitteln den Gästen nur einen unvollständigen Service bieten und sich die HRS-Idee damit ein schlechtes Image aneignen würde.

9.5 Die aufgefundenen Alternativen

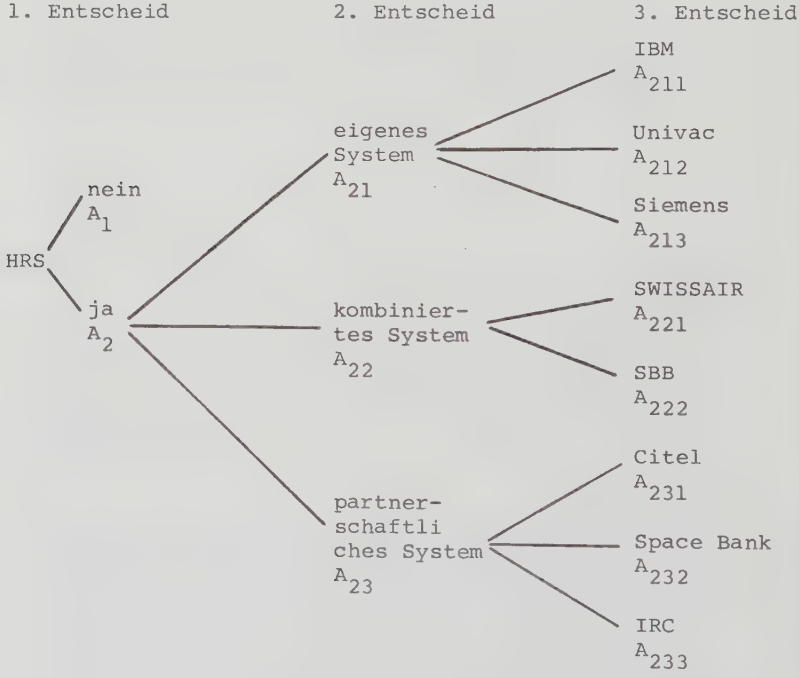
Wie aus der Wirklichkeit und der Einführung in die vorliegende Untersuchung bekannt ist, hat der Aktor schliesslich die Alternative "Zusammenarbeit mit IRC" gewählt.

Die Tätigkeit des Aktors während der Phase des Alternativenaufstellens beschränkte sich auf einen sehr eingeengten Bereich des Entscheidungsbaumes (siehe auch S. 138).

Der Entscheidungsbaum - und damit der Bereich für die Suche nach Daten und Informationen - war konkret in zwei Richtungen eingeschränkt:

- in horizontaler Richtung (die Begriffe "horizontal" und "vertikal" nehmen auf die quere Lage der Hierarchie Rücksicht), indem der Entscheidungsbaum erst beim Reservationssystem als Mittel zu einem originären Ziel einsetzt, und nicht bei diesem selbst (also beim ersten statt "nullten" Entscheid) und
- in vertikaler Richtung, indem die Alternative 2 (A 2) vorgegeben war, unter der Voraussetzung, dass sie bestimmte Bedingungen erfüllte; die vertikale Beschränkung vollzog sich auch im Bereich der zweiten Entscheidung - hier aber in Uebereinstimmung mit den Empfehlungen der Entscheidungstheorie - indem sehr bald klar wurde, dass ein eigenes System aus

Kostengründen, und ein kombiniertes System aus technischen (die PTT erlaubt die gleichzeitige Benützung von Mietleistungen durch mehrere Benützer, das sog. "multiusing" nicht) und aus kapazitätsmässigen Gründen (sowohl SWISSAIR als auch die SBB haben EDV-Anlagen, deren Kapazität nur eine vorübergehende Uebernahme des HRS-Problems auf diese Anlagen erlaubt hätte) nicht in Frage kam. Die Kontakte mit Lieferanten (in Wirklichkeit waren es mehr als drei Lieferanten, mit denen der SHV in Kontakt stand) und die Kontakte mit SWISSAIR und SBB für diese Fragen konnten daher recht bald abgebrochen und die Bemühungen des Auffindens von Alternativen im Sinne des rationalen Entscheides auf A 23 konzentriert werden.



Darstellung 17: Der Entscheidungsbaum des SHV im HRS-Entscheid

10. Ermittlung der Konsequenzen der Alternativen

10.1 Die generelle Erklärung der Notwendigkeit der Ermittlung der Konsequenzen von Alternativen

10.11 Die eigentliche Begründung

Von der Phase des Auffindens der Alternativen her ist bekannt, dass im idealtypischen Fall alle denkbaren Alternativen zu ermitteln sind. In Wirklichkeit ist es jedoch ausreichend und aus Zeit- und Kostengründen sehr oft zweckmässig, mithilfe des Entscheidbaumes vorweg diejenigen Alternativen auszusondern, die den Aktor in einem bestimmten Entscheidungsfall nicht interessieren. Dies hat zur Folge, dass die idealtypisch unendliche Zahl auf eine endliche Zahl, im Falle des SHV bei E 1 auf 2, bei E 2 auf 3 und bei E 3 auf ebenfalls 3 Alternativen reduziert wird.

Ein solches Vorgehen bedeutet, dass sehr oft bereits in der Phase des Auffindens von Alternativen der Aktor grobe Vorstellungen von den Konsequenzen hat, die es ihm erlauben, bestimmte Alternativen oder gar ganze Gruppen von Alternativen in Bezug auf ihren Zielbeitrag gegenüber den schliesslich aufgestellten Varianten geringer zu werten . Damit wird deutlich, dass der Uebergang von Phase 4 zu Phase 5 des Entscheidprozesses - von der Alternativenauffindung zur Konsequenzenermittlung - offenbar fliessend ist. Dennoch ist die Unterteilung in zwei verschiedene Phasen und damit in eine von der Theorie unterschiedlich vorzunehmende Betrachtung gerechtfertigt: während in der Phase 4 sehr oft unternehmungspolitische Grundsätze den Eliminierungsvorgang steuern, sind in der Phase 5 im Prinzip immer spezifische empirische Untersuchungen notwendig.

10.12 Konsequenzen und Folgen

Jede alternative Massnahme hat ihre Wirkungen in der Zukunft, die mit Bezug auf die Zielerreichung relevant bzw. irrelevant sind.

Für die Zielerreichung relevante Wirkungen werden "Konsequenzen" genannt. "Diese spezielle Umschreibung der Konsequenzen ergibt sich aus dem Umstand, dass die Erfüllung des vorgegebenen Zieles (oder der vorgegebenen Ziele) der alleinige Zweck jeder Ent-

scheidung darstellt" 94).

"Folgen" sind demgegenüber in Bezug auf die Zielerreichung irrelevante Wirkungen einer Alternative. Ein Beispiel soll diesen Unterschied verdeutlichen: die von der Intensivierung der Pauschalangebotsform vermutete Wirkung, dass sie die Logiernächtezahlen in der Schweiz erhöhen könne, ist eine Konsequenz mit Bezug auf das Ziel der Marktanteilerhöhung; die Wirkung, dass sich mit vermehrten Gästezureisen die Notwendigkeit der Erhöhung des Rindfleischkontingentes zugunsten der Hotellerie und des Gastgewerbes ergibt, ist mit Bezug auf die Erhöhung des Marktanteils (ausgedrückt in Uebernachtungen) bloss eine Folge.

10.13 Die grundsätzlichen Probleme der Konsequenzenermittlung

Zwei spezifische Eigenheiten charakterisieren die grundsätzliche Problematik der Konsequenzenermittlung: die Bestimmung der Konsequenzen in Graden zur Erreichung der gesetzten Ziele und die Interpretationsbedürftigkeit der ermittelten Konsequenzen.

Das Problem der Bestimmung der Konsequenzen in Graden zur Erreichung der gesetzten Ziele geht davon aus, dass die Beurteilung der Konsequenzen nicht bei der Feststellung "Ziel erreicht" bzw. (was meistens der Fall sein dürfte) "Ziel nicht erreicht" haltmacht, sondern dass sie weitergeht und im Fall "Ziel nicht erreicht" anzugeben versucht, wie weit der Konsequenzenwert von der vollständigen Zielerfüllung entfernt ist, bzw. welche Strecke der Diskrepanz zwischen Entscheidsituation und dem Ziel - die ja für die Auslösung des Entscheidprozesses verantwortlich war - die Konsequenz zurückzulegen vermag. Diesen Anteil der Strecke nennt man die "Grade der Zielerreichung". In diesem Zusammenhang wird der Zweck der in Abschnitt 6.44 geforderten Operationalität der Zielsetzung offenkundig. Eine operationelle Fassung des Zieles erlaubt offensichtlich besser die Ermittlung der Zielgrade von Konsequenzenwerten.

Allerdings gibt es Ziele, die die Messung der Konsequenzen in Graden nicht zulassen. Gäfgen nennt ins-

94) Kühn, R., Lehre von den Marketingentscheiden, a.a.O., S. 31

besondere "qualitative Ziele", von denen man nicht sagen kann, "dass sie bis zu diesem oder jenem Grad erreicht wurden, sondern nur, ob sie überhaupt erreicht wurden oder nicht. Eine Alternative kann in Bezug auf ein solches Kriterium (Konsequenz, d.V.) eben nur als gut oder schlecht bezeichnet werden" 95).

Ein zweites spezifisches Problem, dass wir bis anhin bei der Besprechung der bisherigen Phasen des Entscheides bewusst vernachlässigt haben, obgleich es auch dort, wenn auch in einer anderen Form, eine zentrale Rolle gespielt hat, soll hier entsprechend der Ankündigung von Abschnitt 5 ebenfalls neu zitiert werden: die Unsicherheit, oder etwas allgemeiner: die Interpretationsbedürftigkeit der Konsequenzen. Die Interpretation stellt die Frage, ob die in der Gegenwart festgestellten Werte einer Alternative auch in Zukunft gelten. Verschiedene Quellen der Unsicherheit, insbesondere die Quellen 5 - 8 (siehe Abschnitt 5.21, S. 50) weisen darauf hin, dass diese Werte nicht unüberarbeitet als für die Zukunft gültig interpretiert werden dürfen, sondern dass bei Aussagen dieser Art noch eine Angabe über die Wahrscheinlichkeit, mit der der Aktor hinsichtlich des Eintretens dieser Werte rechnen darf, gemacht werden muss. Dies bedeutet praktisch, dass der Aktor zunächst festzustellen hat, welchem Fall der Unsicherheit er sich gegenübergestellt sieht und welche Verhaltensmöglichkeiten die Entscheidungstheorie hiefür anbietet.

10.2 Das generelle Vorgehen der Konsequenzen- und Unsicherheitsermittlung

10.21 Die Messverfahren

Das Problem der Bestimmung der Konsequenzen in Graden zur Erreichung der gesetzten Ziele setzt voraus, dass den Konsequenzen ganz bestimmte Werte zugeordnet werden können. Ein solcherartiges Zuordnen wird als "Messen" definiert, das sich je nach den gewünschten und zur Verfügung stehenden Ausdrucksarten der beiden Werte (desjenigen, der zugeordnet wird, und desjenigen, zu dem dieser zugeordnet wird) auf verschiedenen Messebenen abspielen kann. Da das Problem des Messens bereits im Zusammenhang mit der Ableitung des kollektiven Zieles aus den indivi-

95) Gäfgen, G., Wirtschaftliche Entscheidung, a.a.O., S. 113

duellen Zielen kurz besprochen wurden ist (siehe S. 28), soll auf die dortigen Ausführungen verwiesen werden, um unnötige Wiederholungen über die grundsätzlich möglichen Verfahren zu vermeiden.

10.22 Die Vorschriften zur Messung der Konsequenzenwerte

"Um auf einer feststehenden Skala die Werte der Konsequenzen von Alternativen messen zu können, braucht der Aktor im Prinzip eine Regel, die ihm angibt, durch welche Operationen (Beobachtungen, Manipulationen, Kalkulationen) einer Alternative ein bestimmter Skalenwert zugeordnet wird" 96). Sehr oft vollzieht sich die Beachtung von Messvorschriften unbewusst, z.B. dann, wenn Kostenwirkungen von Alternativen auf einer Ratioskala mit Frankeneinteilung zu messen sind.

10.23 Die Zuordnung des zutreffenden Unsicherheitsfalles

Mit zu einem rationalen Entscheid gehört das klare Bewusstsein des Aktors darüber, in welchem Unsicherheitsfall er seine Entscheidung zu fällen hat. Erst die eindeutige Zuordnung der korrekten Unsicherheitssituation zur betreffenden Entscheidsituation bietet Gewähr dafür, dass für das weitere Vorgehen des Entscheidvorganges die zutreffenden Vorschriften der Entscheidungstheorie verwendet werden.

Dabei braucht es keineswegs so zu sein, dass der gleiche Unsicherheitsfall durchgehend für den ganzen in einer bestimmten Entscheidsituation interessierenden Ast des Entscheidbaumes gilt. Es ist vielmehr denkbar - und dies wird auch durch den HRS-Entscheid belegt -, dass sich Rahmen-, Grob- und Feinentscheid in unterschiedlichen Situationen in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der ermittelten Konsequenzenwerte abspielen können.

10.24 Die Messung der Unsicherheit und die Wahl der Skala

"Für die Messung der Unsicherheit stehen dem Aktor dieselben Skalen zur Verfügung wie für die Messung des Wertes der Konsequenzen. Er kann also die möglichen Werte des Unsicherheitsgrades durch klassifi-

96) Gäfgen, G., zitiert bei Müller, W., a.a.O., S. 36

katorisches Messen beispielsweise in die zwei Klassen "Unsicherheit angebbar" bzw. "Unsicherheit nicht angebbar" einordnen. Komparatives Messen führt ihn zu einer Rangordnung der Werte der Konsequenzen nach dem Grad ihrer Unsicherheit z.B. als "sehr unsicher", "unsicher" und "wenig unsicher". Die Bewertung des Inhaltes, dass der Unterschied im Unsicherheitsgrad zwischen den beiden möglichen Konsequenzenwerten K 1 und K 2 beispielsweise gleich gross oder nur halb so gross sei, wie für die Differenz der Unsicherheit zwischen K 3 und K 4, beruht auf einer Intervallmessung. Mit Hilfe einer Ratioskala lässt sich schliesslich der Grad der Unsicherheit mit irgendwelchen absoluten Werten zum Ausdruck bringen.

Für die Wahl der Skala gilt die Regel, dass der Unsicherheitsgrad wenn immer möglich wenigstens auf dem gleichen Niveau wie der Wert der Konsequenz gemessen werden sollte" 97).

Sollen mit einer Konsequenzenaussage, die den Wert und den Unsicherheitsgrad angibt, mathematische und logische Operationen durchgeführt werden, dann bestimmt das tiefere der beiden Messniveaus diese Möglichkeiten ("tiefer" hier im Sinne der Ausführungen auf S. 28). Es hat deshalb keinen Zweck - sofern derartige Operationen ins Auge gefasst werden -, den Unsicherheitsgrad auf einem Messniveau festzulegen, das höher liegt als das für die Messung des Wertes erreichbare.

10.3 Die Darstellung der Konsequenzen

Zwischen der Messmethode und den Darstellungsmöglichkeiten für die Konsequenzen besteht ein sehr enger Zusammenhang: je höher das Niveau der Messung der Konsequenzenwerte liegt, desto mehr Möglichkeiten stehen für die graphische Darstellung dieses Wertes offen.

Gäfgen unterscheidet drei verschiedene Darstellungsarten 98):

97) Müller,W., a.a.O., S. 38
98) Gäfgen, G., Wirtschaftliche Entscheidung, a.a.O., S. 114 ff.

10.31 Die Matrizendarstellung

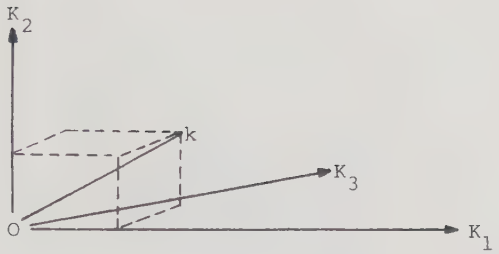
Diese Darstellung setzt in den Spalten die gefundenen Konsequenzen und in den Zeilen die Alternativen, für die die Konsequenzenwerte gelten, ein. Die Matrix eignet sich besonders für die Darstellung von mit unterschiedlichen Skalen ausgedrückten Konsequenzenwerten.

Alternativen	Konsequenzen				
	K_1	K_2	. . . . .	$K_{(n-1)}$	K_n
A_1	k_{11}	k_{12}	. . . . .	$k_{1(n-1)}$	k_{1n}
A_2	k_{21}	k_{22}	. . . . .	$k_{2(n-1)}$	k_{2n}
:	:	:	: : : : :	:	:
$A_{(m-1)}$	$k_{(m-1)1}$	$k_{(m-1)2}$	. . . . .	$k_{(m-1)(n-1)}$	$k_{(m-1)n}$
A_m	k_{m1}	k_{m2}	. . . . .	$k_{m(n-1)}$	k_{mn}

Darstellung 18: Die Darstellung der Konsequenzen in Matrizenform

10.32 Die Vektorendarstellung

Sind n Konsequenzen vorhanden, dann kann unter einer bestimmten Voraussetzung jede Alternative als Punkt in einem reellen n-dimensionalen linearen Raum mit den Konsequenzen als Koordinaten dargestellt werden. Die Voraussetzung hiefür ist, dass jede Konsequenz durch eine Skala reeller Zahlen darstellbar ist. Die Ueberschaubarkeit dieser Darstellungsmethode leidet allerdings bei einem n-dimensionalen Raum, wenn $n \leq 4$.



K_i = Wert der Konsequenz K_i (i _ 1, 2, 3)
k = Alternative (k_1, k_2, k_3)

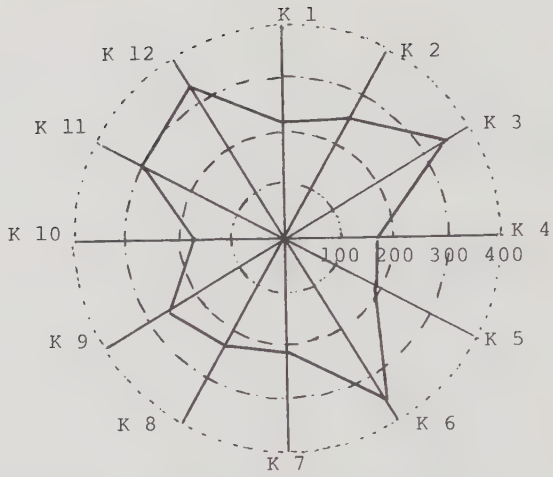
Darstellung 19: Die Darstellung der Konsequenzen in Vektorenform

Die Bezeichnung "Vektorendarstellung" verdient diese Art der Konsequenzendarstellung, weil k nicht nur als Punkt in einem mehrdimensionalen Raum aufgefasst, sondern auch als ein vom Nullpunkt des Koordinatensystems aus gezogener Vektor verstanden werden kann.

10.33 Die Polarkoordinatendarstellung

"Bei Polarkoordinaten ist eine Gerade mit einem Punkt (Pol) gegeben, die sog. Polarachse. Ein Punkt im Raum ist dann gegeben durch den Winkel, den der Fahrstrahl von diesem Punkt durch den Pol des Systems mit der Polarachse bildet und die Entfernung des Punktes vom Pol, gemessen auf dem Fahrstrahl. Man kann nun jede Konsequenz als Koordinate mit einem bestimmten Winkel zur Polarachse darstellen und den Wert, den die Konsequenz bei einer bestimmten Alternative annimmt, durch die Entfernung zum Pol angeben. Eine Alternative besteht dann bei Existenz von n Konsequenzen aus n Punkten, von denen jeder auf einer der n Koordinaten liegt" 99).

99) Gäfgen, G., zitiert bei Müller, W., a.a.O., S.36



Darstellung 20: die Darstellung der Konsequenzen in Polarkoordinatenform

Solche Polarkoordinatenmuster entstehen z.B. wenn ein Ferienort verschiedene Marketingalternativen hat. Pro Alternative wird ein Polarkoordinatensystem verwendet, auf dem die Fahrstrahlen die einzelnen Länder angeben und die Punkte auf diesen Fahrstrahlen die Anzahl Gäste oder Logiernächte, mit denen der Ferienort aus dem betreffenden Land rechnet.

10.4 Die Mehrwertigkeit des Zielsystems als spezielles Problem bei der Konsequenzenermittlung

10.41 Das Problem

Die meisten Entscheidungsmodelle gehen insbesondere im Zusammenhang mit der Frage nach dem für eine spezifische Entscheidsituation geltenden Unsicherheitsfall zumeist von der Annahme aus, dass nur ein Ziel existiere, auf das der Entscheid fixiert werden müsse. Die Praxis zeigt, dass diese Annahme nur bedingt gültig ist, denn in der überwiegenden Zahl der Fälle hat der Aktor es in der Entscheidsituation mit mehreren Zielen, oder anders ausgedrückt: mit einem mehrwertigen Zielsystem, zu tun. Dies bedeutet, dass sich die Konsequenzen nicht nach einem,

sondern nach mehreren Zielen zu bemessen haben. Damit entsteht ein Problem, für das die Entscheidungstheorie Lösungsmöglichkeiten anzubieten hat.

10.42 Die möglichen Lösungsansätze

Ausgangslage für eine mögliche Lösung ist die Untersuchung des Verhältnisses unter Zielen. Im Abschnitt 6.52 (siehe S. 74 ff.) haben wir die möglichen Beziehungen der Ziele nach Jöhr/Singer erkannt als Identität, Harmonie, Neutralität, Antinomie oder Widersprüchlichkeit. Dieses Schema lässt sich vereinfachen, indem die Fälle 1 (Identität) und 5 (Widersprüchlichkeit) ausgeschaltet werden. "Beim ersten Fall handelt es sich gar nicht um zwei Ziele, sondern nur um eine verschiedene Benennung desselben Zieles; die Beziehung ist somit nur eine scheinbare. Beim fünften Fall liegt die gleichzeitige Anerkennung von zwei Zielen vor, von denen das eine die Negation des anderen ist, was nur auf Grund eines Denkfehlers möglich ist" 100).

Für unsere Betrachtung verbleiben somit die Fälle Harmonie, Neutralität (die von Jöhr/Singer als Grenzfall zwischen Harmonie und Antinomie ebenfalls ausgeschieden wird) und die Antinomie. Für das weitere Vorgehen stellt sich nun die Frage: sind die Ziele einer Entscheidsituation dem Fall der Antinomie, der Neutralität oder - was für das weitere Vorgehen besonders günstig wäre - der Harmonie zuzuordnen?

Die Frage benötigt also die Ziele, und damit befinden wir uns wieder in einem Dilemma: welche Ziele sollen wir heranziehen - die (vermuteten) Markt-Ziele des Aktors oder die ausdrücklichen HRS-Zielsetzungen? An sich wäre es interessant, das Zielsystem im Absatzmarkt des SHV in Bezug auf seine Beziehungen zu anderen Zielen zu untersuchen. Eine solche Analyse würde sich aber beim heutigen Stand der Zielsetzungen des SHV in einem derart von Hypothesen angereicherten Raum bewegen, dass ihr kein praktischer Nutzen zukäme. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Untersuchung zum Ergebnis der Harmonie oder zumindest der Neutralität führen würde, da sich während der Schaffung und der kurzen Existenz der IRS

100) Jöhr, W./Singer, H., a.a.O., S. 131 ff.

keine Hinweise für eine Antinomie ergaben 101).

Für unsere - auf möglichst praktische Ergebnisse ausgerichtete - Untersuchung verbleibt also das für die Realisierung des Reservationssystems vorgegebene Zielsetzung im Vordergrund. Es besteht bekanntlich aus folgenden interessierenden absatzmarktlichen Komponenten.

1. Förderung des Ansehens der Schweiz als modernes Fremdenverkehrsland und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit;
2. Steigerung der Bedeutung des Fremdenverkehrs für die schweizerische Volkswirtschaft;
3. Anpassung der bisherigen Verkaufsmethoden der Schweizer Hotellerie an die Erfordernisse des modernen Fremdenverkehrs durch Aktivierung einer gemeinsamen Verkaufstätigkeit;
4. Zusammenfassung der schweizerischen Hotelangebotes und damit Verhinderung der Aufteilung auf mehrere nicht durch die Schweizer Hotellerie kontrollierte Reservationsorganisationen.

Sind diese Einzelziele zueinander harmonisch oder antinomisch? Harmonie liegt dann vor, wenn die Erfüllung des einen Zieles die Erfüllung eines anderen begünstigt, wobei nach Gäfgen noch "variabel kumulative", "streng kumulative" und "extrem kumulative" Beziehungen unterschieden werden können 102).

Es lässt sich unschwer die Hypothese aufstellen, dass die Erfüllung der Ziele 3 und 4 die Erfüllung der Ziele 1 und 2 begünstigt, und zwar vermutlich in einem variabel kumulativen Sinne, d.h. die Erfüllung von 3 und 4 bringt auch die Erfüllung von 1 und 2 in einem zunehmenden oder abnehmenden Verhältnis mit sich. Eine empirische Beweisführung zur Ueberprüfung dieser Hypothese hält allerdings schwer; immerhin sprechen Wissen um Modellzusammenhänge und auch etwas Erfahrung für die grundsätuliche Richtigkeit der Annahme. Ueber das Mass, mit dem 3 und

101) Dass mit dem Scheitern der IRS die künftigen Aktivitäten des SHV unter den übernommenen Verpflichtungen im Sinne einer schweren Antinomie zwischen der IRS und diesen Aktivitäten leiden werden, ist zwar natürlich zu bedauern, hat aber mit Antinomie der Ziele nichts zu tun.

102) Gäfgen, G., Wirtschaftliche Entscheidung, a.a.O., S. 120 ff.

4 die Ziele 1 und 2 begünstigen und das allenfalls etwas über die Gültigkeit der Hypothese aussagen kann, brauchen wir uns in diesem Falle keine Rechenschaft abzulegen, denn für unseren Zweck würde an und für sich die Neutralität in den Zielbeziehungen ausreichen, und damit auch jedes über der Neutralität in Richtung Harmonie liegende Mass. Unsere Frage lässt sich also so beantworten, dass grundsätzlich die Beziehungen zwischen den Zielen 1 bis 4 wahrscheinlich durch Harmonie gekennzeichnet sind.

Damit ist aufgezeigt, dass zwischen den Zielen des Aktors keine Konflikte bestehen, d.h. das Zielsystem kann als in sich harmonisches Kriterium zur Beurteilung von Konsequenzen herangezogen werden. Die Aufgabe, die ihm in dieser Phase zukommt, nämlich die Messung der Konsequenzenwerte, wird dadurch wesentlich erleichtert. Hätten wir es mit dem Fall der Antinomie zu tun, dann wäre diese Aufgabe ausserordentlich schwer zu lösen, denn jeder Konsequenz würden soviele abweichende Werte zugesprochen, wie antinomische Ziele vorgegeben sind. Einer Gesamtbeurteilung auf rein intuitiver Grundlage wäre damit fast sicher Tür und Tor geöffnet.

10.5 Kritische Würdigung der Ermittlung der Konsequenzen durch den SHV

Die kritische Würdigung wird aufgrund zweier Grundfragen durchgeführt, die nachstehend formuliert sind.

10.51 Die beiden Grundfragen zur Beurteilung der Konsequenzermittlung

Sie lauten:

1. Hat der Aktor die Konsequenzen der Alternativen und ihre Werte ermittelt?
2. Hat der Aktor die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der Konsequenzen ermittelt, d.h. hat er deren Unsicherheit berücksichtigt?

Diese beiden Fragen sollen grundsätzlich für alle drei im HRS-Entscheidprozess massgeblichen Entscheidungen gestellt werden, die etwas abweichend von der Darstellung 17 auf Seite 158 wie folgt benannt sind:

E_1 = Rahmenentscheid: HRS ja oder nein?

E_2 = Grobentscheid: eigenes, kombiniertes oder partnerschaftliches Reservationssystem?

E_3 = Feinentscheid: partnerschaftliches System mit Citel, Space Bank oder IRC?

Natürlich waren in Wirklichkeit eine Menge weiterer Entscheidungen zu treffen, die wir aber alle als operationelle Entscheidungen betrachten und deshalb aus unserer Untersuchung ausgeklammert sind. Bloss zur Verdeutlichung der Art dieser Entscheide: sie betrafen die Auswahl der Terminals (Evaluation von etwa 10 Datenstationstypen), den Standort der Buchungsbüros in der Schweiz, die Anzahl anzustellender Operatrices, die Betriebsdauer des Systems, die Art des Systems (Disponibilitäts- oder Inventarsystem) etc.

10.52 Die Beurteilung der Konsequenzenermittlung für den Rahmenentscheid

Die erste Frage muss hier dahingehend beantwortet werden, dass die Konsequenzenermittlung nicht systematisch durchgeführt worden ist. Wohl hat sich der Aktor Rechenschaft über einzelne Auswirkungen seines Entscheides "HRS: ja oder nein?" abgelegt, aber diese punktuellen Ansätze reichen nicht aus um das Vorgehen systematisch nennen zu können. Im besonderen hat sich der Aktor mit der Konsequenz "Kapitalbedarf" auseinandergesetzt (siehe hiezu Memo SHV vom 1.3.1971, in dem zuhanden von 5 Banken die Entwicklung des Kapitalbedarfes aufgezeichnet ist, sowie Darstellung 27 und 28).

Im Sinne eines Versuches soll andeutungsweise aufgezeigt werden, wie die Ermittlung der Konsequenzen hätte an die Hand genommen werden können. Dieses Unterfangen muss deshalb ein Versuch bleiben, weil für die verbindliche Konsequenzenermittlung empirische Untersuchungen im Sinne der auf S. 160 beschriebenen Messvorschriften notwendig sind, die den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden. Drei Vorbemerkungen sind vor diesem Unterfangen anzubringen:

- eine Vorbemerkung zur Auswahl der Konsequenzen: die Wahrscheinlichkeit, dass alle oder zumindest die relevanten Konsequenzen berücksichtigt werden, nimmt mit der Qualität des Suchverfahrens zu;

auch dieser Vorgang ist weitgehend ein kreativer Akt, doch muss auch er durch einen Bezugsrahmen fixiert werden; im Vorschlag zu einem möglichen Vorgehen der Konsequenzenermittlung bei E 1 besteht der Bezugsrahmen aus einer Systematik, die zunächst nach den von den Konsequenzen betroffenen Personen oder Organisationen und erst dann nach der Art der möglichen Konsequenzen frägt; natürlich ist mit diesem Vorgehen nicht sichergestellt, dass alle Konsequenzen berücksichtigt werden, aber die Möglichkeit hiefür ist recht gross; die in diesem Zusammenhang interessierenden Personen und Organisationen sind: die SHV-Mitglieder, der Aktor selber, die Konkurrenz, andere Fremdenverkehrsorganisationen der Schweiz und die Oeffentlichkeit bzw. der Staat.

- eine Vorbemerkung zum Zeitpunkt der Ermittlung der Konsequenzen: wesentliche Unterschiede in Bezug auf die Konsequenzenwerte entstehen, wenn man sie zu ermitteln versucht für den Zeitpunkt, als das Projekt eines Reservationssystems noch nicht an die Oeffentlichkeit gelangt war und für den Zeitpunkt, als die interessierte Oeffentlichkeit davon bereits Kenntnis hatte; der Grund hiefür ist einleuchtend: etwas, das nicht bekannt ist, nicht durchzuführen, ist mit weniger Aufmerksamkeitswirkung und damit geringeren Konsequenzenwerten verbunden, als die Nichtdurchführung eines einmal bekannt gemachten Projektes. Als Zeitpunkt, in dem die nachfolgende Konsequenzenermittlung sinnvoll gewesen wäre, wird Mitte November 1970 gewählt (am 25.11.1970 beschloss die DV SHV die Gründung der IRS).

- eine Vorbemerkung zur Darstellung: es soll die Konsequenzenmatrix verwendet werden; wohl wäre die Verwendung von Polarkoordinaten reizvoll - es liessen sich dann die Bilder beider Alternativen übereinanderlegen und diejenige Alternative wählen, die eine grössere Fläche abdeckt (vorausgesetzt, dass allen Konsequenzen die gleiche Gewichtung zukommt) -, allein die für die Messung der konkreten Konsequenzenwerte anwendbaren Messverfahren liefern nicht die für eine derartige Darstellung erforderliche Exaktheit.

Die Konsequenzen und einzelne Konsequenzenwerte können kurz wie folgt kommentiert werden (s. Darstellung 21).

Bei K 1 und K 2 handelt es sich um Konsequenzen, die sich gegenüber den SHV-Mitgliedern ergeben. Es ist anzunehmen, dass im Falle von A 2 die finanzielle Belastung des einzelnen Mitgliedes auf irgendeine Weise (wahrscheinlich nicht direkt über höhere Mitgliederbeiträge) wenigstens vorübergehend grösser ist, denn der Aktor hat der IRS bekanntlich ein Darlehen für die Anlaufphase gewährt. Weiter darf angenommen werden, dass der Organisationsgrad sich in der Hotellerie der Schweiz beim Einführen und reibungslosen Betrieb eines Reservationssystems erhöht. K 3 bezieht sich auf den Aktor. Im November 1970 waren bereits Fr. 325'000.-- für Erhebungen und Planungsarbeiten aufgewendet worden; A 2 benötigt an Kapitalbedarf 1,5 Mio Franken (je Fr. 750'000.-- für Aktienkapital und Verbürgung eines Bankdarlehens). K 4 nimmt Bezug auf die vermutete Konkurrenz des SHV (die Zielsetzung wird hier also zur Konsequenz); A 1 ist geeignet, in diesem Zeitpunkt eine leichte Bevorteilung bezüglich Marktanteil zu bewirken, da die Kenntnis vom entscheidungstheoretisch fundierten Abbruch des Entscheidprozesses in der Lage ist, das Image des "Unternehmers" SHV zu steigern. K 5 und K 6 sind Konsequenzen, die sich in Bezug auf die Fremdenverkehrsorganisationen in der Schweiz ergeben: während das Ansehen des Aktors bei den Reisebüros wegen der von diesen vermuteten Konkurrenzierung durch das Reservationssystem bei A 2 sinkt, nimmt es bei anderen Trägern des Fremdenverkehrs zu (diese Konsequenz war in Wirklichkeit beim Aktor ein sehr wesentliches HRS-begründendes Argument). Dass das Ansehen in der Oeffentlichkeit und insbesondere beim Staat im Falle von A 2 zunimmt und für andere Tätigkeiten des Aktors von Bedeutung werden kann, geht z.B. aus dem anerkennenden Urteil der parlamentarischen Gruppe für Tourismus anlässlich des IRS-Besuches am 23.6.1971 hervor.

Alternativen A	Konsequenzen K						
	K_1 unmittelbare finanzielle Belastung der Mitglieder	K_2 Organisationsgrad	K_3 Kapitalbedarf	K_4 Erzielung eines Marktanteilvorsprunges	K_5 Ansehen bei Reisebüros	K_6 Ansehen bei anderen Fremdenverkehrsorganisationen	K_7 Ansehen bei Oeffentlichkeit/Staat
HRS - nein A_1	niedriger	unverändert	325'000.-	geeignet	unbeinflusst	gut	gut
HRS - ja A_2	höher	höher	1,5 Mio Franken	sehr geeignet	schlechter	sehr gut	sehr gut

Darstellung 21: Eine mögliche Konsequenzenmatrix für den HRS-Rahmenentscheid

Die bei der vorgeschlagenen Konsequenzenmatrix verwendeten Messmethoden und Messvorschriften sind:

Konsequenz	Messmethode	Messvorschrift
K_1	ordinal	summarische Kalkulation
K_2	klassifikatorisch	Hypothese
K_3	absolut	Kalkulation
K_4	klassifikatorisch	Hypothese
K_5	klassifikatorisch	Beobachtung*
K_6	klassifikatorisch	Beobachtung*
K_7	klassifikatorisch	Beobachtung*

* Beobachtung ist hier im weitesten Sinne zu verstehen und umfasst z.B. auch Kommentare anlässlich der auf S. 39 erwähnten Informationstagungen und bei Besichtigungen

Darstellung 22: Die Messmethode und die Messvorschrift für die mögliche Konsequenzenmatrix für den HRS-Rahmenentscheid

Offensichtlich war für den Aktor nicht eine derartige Konsequenzenmatrix für E 1 massgebend. Nach welchen Kriterien hat er stattdessen seine Entscheidung gefällt? Die Anwort findet sich wahrscheinlich bei den Nebenbedingungen der Zielsetzung. Wir wissen, dass von Nebenbedingungen dann gesprochen wird, wenn Einschränkungen vorliegen, die für das Ziel nur gewisse Werte oder Wertbereiche zulassen. Eine obere Begrenzung eines derartigen Wertbereiches der HRS-Zielsetzung bildet die Bestimmung, wonach die Betriebsgesellschaft des Reservationssystems mit der Zeit kostendeckend arbeiten müsse (siehe hiezu die Ausführungen auf S. 78 ff.). In der Tat sind vom Aktor so oft Aeusserungen gemacht worden in der Form "das Reservationssystem wird nur realisiert, wenn es finanziell selbsttragend ist" und in vielen ähnlichen Formen mehr, dass man heute vermuten muss, dass der Rahmenentscheid zugunsten eines Reservationssystems aufgrund der als verbindliche Zusicherung verstandenen Annahme getroffen wurde,

dass das Reservationssystem später einmal kostendeckend betrieben würde und für den Aktor nur vorübergehend eine finanzielle Belastung entstehe. Die Nebenbedingung "kostendeckend" wäre in diesem Falle also Bestandteil einer eigentlichen Entscheidmaxime geworden. Die Beweisführung für diese Vermutung hält schwer, da u.W. kein Dokument besteht, das zur Belegung beigezogen werden könnte. Immerhin ist das erwähnte Argument mündlich derart oft verwendet worden, dass sich unsere Vermutung fast aufdrängt.

Wie weit Nebenbedingungen sich als Bestandteile von Entscheidmaximen eignen, und welchen Vorschriften sie allenfalls zu genügen haben, soll hier nicht untersucht werden. Ein anderer Gedanke interessiert mehr: auf welchen Massgrössen stellte der Aktor bei seiner Annahme, dass das Reservationssystem später einmal kostendeckend betrieben würde, ab? Damit kommen wir auf die ermittelten und an früherer Stelle dargestellten Reservationsvolumina zurück und auf unsere Frage, wie sicher diese erhobenen Werte sind. Für die Nebenbedingung "kostendeckend" war das Reservationsvolumen insofern von ausschlaggebender Bedeutung, als der Aktor von jeher die Auffassung vertreten hatte, die anfallenden Betriebskosten seien als Reservationsgebühren auf die Reservationen zu überwälzen und nicht in Form monatlicher Pauschalbeiträge durch die Hoteliers zu decken.

Bereits die Ausführungen auf S. 154 ff. haben gezeigt, dass die HRS-relevanten Reservationswerte implizieren, dass das Absatzpotential voll ausgeschöpft werden könne (d.h. dass alle potentiellen Benützer eines Reservationssystems hiezu "reif" seien), und dass keine Konkurrenz existiere (d.h. dass die spätere IRS ein sehr strenges Monopol ausüben würde). M.a.W.: wir haben bereits nachgewiesen, dass die HRS-relevanten Reservationsvolumina mit Sicherheit nicht der Wirklichkeit entsprechen. Zusätzlich stellt sich nun hier die Frage, inwieweit der Aktor dem Umstand Rechnung getragen hat, dass die erhobenen Werte für die Zukunft gelten, d.h. ob und wieweit er einen dadurch notwendigen Unsicherheitsfaktor berücksichtigt hat. Die Frage kann nicht positiv beantwortet werden, der Aktor hat ebenso wenig den Konsequenzen einen Wahrscheinlichkeitswert zugeordnet, wie er überhaupt nicht alle Konsequenzen ermittelt hat. Man hat den Eindruck, dass er hier vollkommene, wahrscheinlich sehr zweckorientierte Sicherheit angenommen hat, "zweckorientiert" in dem Sinne,

dass die Schaffung eines Reservationssystems auch mit einem genügend grossen Reservationsvolumen hätte gerechtfertigt werden sollen.

Die Beurteilung der Situation, in der E 1 gefällt wurde, kommt zum Schluss, dass der Rahmenentscheid damals bei rationaler Indeterminiertheit oder der vollständigen Ignoranz (bezüglich Definitionen siehe S. 23 ff.) getroffen wurde. Welcher der beiden Fälle tatsächlich zutrifft, ist eine Frage der Abgrenzung: sind die möglichen Werte der Konsequenzen bekannt oder nicht? Unter der Annahme, dass in der Praxis wegen der Unvollkommenheit der Informationen tatsächlich wahrscheinlich nie alle Konsequenzen bekannt sind und der Aktor doch zumindest einige Konsequenzen kannte (wenn auch nicht unter diesem Namen), darf geschlossen werden, dass es sich um einen Fall rationaler Indeterminiertheit handelte. Dieser Begriff deutet darauf hin, dass ein rationaler Entscheid im engen Sinne des Wortes nicht gefällt werden kann. Hiezu fehlen eben die Informationen über die Auftretenswahrscheinlichkeiten. Dennoch nimmt sich die Theorie auch dieses Falles an, indem sie dem Aktor eine Auswahl von Maximen anbietet, die ihm den Weg zu einer zumindest subrationalen Entscheidung weisen.

10.53 Die Beurteilung der Konsequenzenermittlung für den Grobentscheid

E 2 war in Wahrheit gar kein echter Entscheid, sondern ein Aussondern von Alternativen, die aus bestimmten Gründen für eine endgültige Beurteilung nicht in Frage kamen. Massgebend für diesen Prozess war die vorausschauende Vorstellung des Aktors, dass den verbleibenden Alternativen Konsequenzen zugehören, die ihm die Zielerreichung leichter ermöglichen als die Konsequenzen der ausgeschiedenen Alternativen.

Dieses Ausscheiden von A 21 und A 22 ist in Darstellung 17 auf S. 158 gezeigt worden, so dass hier auf eine Wiederholung verzichtet werden kann.

10.54 Die Beurteilung der Konsequenzenermittlung für den Feinentscheid

Die erste Frage - hat der Aktor die Konsequenzen der Alternativen ermittelt - kann eindeutig und uneingeschränkt positiv beantwortet werden. Das Vorgehen auf

dieser Stufe ist gekennzeichnet durch zwei interessante Merkmale:

- durch das "System Concept" und das "Functional Concept" einerseits und
- durch das "Anforderungsprofil" für den künftigen Partner andererseits.

Die beiden erstgenannten Unterlagen, beide vom 14. April 1970, beschrieben die generelle Funktionsweise des Reservationssystems, so wie sich diese aus den Erhebungen bei Hotels und Gästen als wünschbar erwiesen hat. Das System Concept ist dabei mehr auf EDV-interne Spezifikationen ausgerichtet, während das Functional Concept die Anforderungen vom Benützer her beschreibt. Damit hatten die beiden Dokumente auch die Aufgabe, den potentiellen Partnern (Citel, Space Bank, IRC) als Unterlage zur Ausarbeitung eines Zusammenarbeitsvorschlags zu dienen.

Neben diesen beiden allgemeinen Aufgaben kam dem System Concept und dem Functional Concept aber noch eine wichtige entscheidungstheoretische Funktion zu. Grundsätzlich waren alle drei partnerschaftlichen Lösungsmöglichkeiten gleich gut geeignet, die Zielsetzungen für die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems vom 27.1.1970 zu erreichen. Oder umgekehrt: diese Zielsetzung war zu wenig differenziert, um eindeutig eine unterschiedliche Bewertung der drei Alternativen zuzulassen. Der Aktor musste daher zu einem Zusatzziel (siehe S. 80) greifen, das das allgemeine Ziel verfeinerte. Dies geschah in Form dieser beiden Unterlagen. Sie vermochten später ein Urteil darüber abzugeben, wie nahe die funktionellen und die EDV-technischen Spezifikationen der drei Vorschläge an die Vorstellungen des Aktors herankamen.

Das "Anforderungsprofil", wie es vom Aktor in Anlehnung an die Beschreibung neu zu besetzender Chargen genannt wurde, ist nichts anderes als eine Konsequenzentabelle. Sie wurde für die Ermittlung der Konsequenzen und ihrer Werte für den Fall einer Zusammenarbeit mit den drei potentiellen Partnern verwendet. Die Beurteilungen umfassen je etwa 20 Seiten, sind z.T. bebildert und wurden am 20. April 1970 für Space Bank und IRC und am 23. April 1970 für Citel geschrie-

Alternativen A	Konsequenzen K								
	K_1 Techn. Sicherheit	K_2 Hardware	K_3 Ausbaumöglichkeiten Hardware	K_4 Unterstützung Hardware	K_5 Software und Softwareunterstützung	K_6 Termine	K_7 Kosten	K_8 Reputation und Erfahrung Partner	K_9 Unabhängigkeit SHV
Citel A_{231}									
Space Bank A_{232}									
IRC A_{233}									

Darstellung 23: Die Konsequenzenmatrix des SHV für den HRS-Feinentscheid

ben 104). Dem Aktor ist also zu attestieren, dass er für E 3 eine sehr umfassende Konsequenzenermittlung vorgenommen hat. Allerding muss hier auf die auf S. 80 beschriebene Problematik zurückgekommen werden: die Notwendigkeit von Zusatzzielen wird sehr oft erst in der Phase der Konsequenzenermittlung entdeckt, wenn die Alternativen bekannt sind und der Aktor möglicherweise bereits dem Einfluss von Präferenzen bezüglich dieser Alternativen unterliegt. Tatsächlich kann man bei einer strengen Beurteilung auch beim Aktor Ansätze für das Erliegen dieser Gefahr erkennen: K 8 (Erfahrung der Partner) beschränkte die Chancen von Citel und K 9 (Unabhängigkeit SHV) diejenige von Space Bank von Anfang an sehr stark.

Von der Darstellung der aufgefundenen Werte soll Abstand genommen werden; zum ersten sind die von den drei Reservationsgesellschaften erhaltenen Angaben vertraulich, und zum zweiten sollen mögliche künftige Verhandlungen zwischen dem Aktor und diesen drei Organisationen nicht durch Ausführungen belastet werden, die infolge ihrer Knappheit Anlass zu Missverständnissen geben könnten. Immerhin gibt Darstellung 23 Auskunft darüber, welche Konsequenzenarten vom Aktor für den Feinentscheid ermittelt worden waren.

Auch bezüglich der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der eruierten Konsequenzenwerte legte sich der Aktor fest, indem er die Werte nur als bedingt gültig kennzeichnete, d.h. die möglichen Werte der Konsequenzen waren ihm bekannt, aber er konnte ihnen keine konkrete Auftretenswahrscheinlichkeit zuordnen, sondern von ihnen bloss sagen, dass sie unsicher seien. Dabei unterstellte er - wenn auch nicht ausdrücklich, sondern eher unbewusst -, dass bei allen drei Beurteilungen die Wahrscheinlichkeit der ermittelten Konsequenzenwerte durchwegs gleich sei. Dies wird belegt durch die in allen drei Beurteilungen anzutreffende gleiche Vorbemerkung: "Die Beurteilung der Zusammenarbeitsmöglichkeiten erfolgte durch das HRS-Projekt-Team aufgrund der Infor-

104) Schweizer Hotelier-Verein,
- Beurteilung des Vorschlages der Am Ex Express Reservation Services Inc. für eine Zusammenarbeit mit dem SHV, Bern, 1970
- Beurteilung des Vorschlages der Citel für eine Zusammenarbeit mit dem SHV, Bern, 1970
- Beurteilung des Vorschlages der International Reservations Corp. für eine Zusammenarbeit mit dem SHV, Bern, 1970

mationen, die ihm von (Citel, Space Bank, IRC) für diesen Zweck zugänglich gemacht worden sind." Damit ist auch der Feinentscheid in rationaler Indeterminiertheit gekennzeichnet.

11. Bestimmung der Gesamtkonsequenzen der Alternativen und Wahl der optimalen Alternative

11.1 Die generelle Begründung der Bestimmung der Gesamtkonsequenzen und der Wahl der optimalen Alternative

Wenn nur eine Konsequenzenart gegeben ist und der Aktor mit Sicherheit mit dem Auftreten dieser Konsequenz rechnen darf, dann ist der Wert dieser Konsequenz mit ihrem Gesamtwert identisch. Im Falle der Unsicherheit, für den der Aktor mit mehreren Werten pro Konsequenz rechnen muss, oder bei mehreren Konsequenzen entfällt diese Identität und es stellt sich das Problem der Auswahl. Gesteuert wird die Auswahl durch eine bestimmte Entscheidmaxime, die dem Aktor als Anleitung für die Ermittlung der Gesamtkonsequenz und für die Auswahl der optimalen Alternative dient.

Der Begriff "optimal" deutet darauf hin, dass höchstens ausnahmsweise nur eine Alternative das Ziel vollständig zu erfüllen vermag, während die übrigen Alternativen je einen Zielbeitrag = 0 aufweisen. Im Regelfall wird jede Alternative gesamthaft einen Zielbeitrag leisten, wobei dieser Beitrag meist nur eine Annäherung an die vollständige Zielerfüllung (= Grade) bedeutet. Dieser Beitrag bemisst sich nach dem Wert der Konsequenzen, die direkt auf die Zielerreichung ausgerichtet sind, und dem Wert derjenigen Konsequenzen, die der uneingeschränkten Zielerfüllung zuwiderlaufen oder sie wenigstens beeinträchtigen. Konsequenzen der zweiten Art sind meistens Kosten, Kapitalbedarf etc. Das Problem der Auswahl besteht nun in einer Optimierung, bei er es darum geht, diejenige Alternative aufzuspüren, bei der die Werte der unmittelbar zielpositiven Konsequenzen einen höchstmöglichen Zielbeitragsgrad erbringen und die gegenläufigen nachteiligen Konsequenzen möglichst gering sind. Dabei wird vom Aktor oft bestimmten Konsequenzen eine höhere Bedeutung zugeordnet als anderen; er gewichtet in diesem Falle die Konsequenzen bzw. ihre Werte.

11.2 Das generelle Vorgehen zur Ermittlung der Gesamtkonsequenzen und zur Wahl der optimalen Alternative

Das Vorgehen wird durch die Entscheidmaximen geregelt, wobei die Literatur eine Vielzahl von Maximen in Abhängigkeit ver-

schiedener Sicherheit- bzw. Unsicherheitsituationen bereithält. Für den modellhaften Fall der Sicherheit bietet sie etwa an: Entscheidung aufgrund einer natürlichen Ordnung der Alternativen, die Bildung der Gesamtkonsequenz auf analytischem Wege, die Bildung der Gesamtkonsequenz auf dem Wege einer summarischen Bewertung oder Bildung der Gesamtkonsequenz auf Grund einer quasi einstelligen Konsequenzenmatrix, bei der allein die dominierende Konsequenz den Entscheid, unter Vernachlässigung der übrigen Konsequenzenarten, bestimmt 105).

Im vorliegenden Fall interessieren Entscheidmaximen, die das Vorgehen in Situationen rationaler Indeterminiertheit gestalten, nachdem wir festgehalten haben, dass E 1 und E 3 unter diesen Unsicherheitsbedingungen zustandegekommen sind. Eine Zusammenstellung solcher Entscheidmaximen findet sich bei Kühn 106):

11.21 Das "Prinzip der ungenügenden Begründung" von Bernoulli und Laplace

Dieses Prinzip besagt, dass der Aktor sich so verhalten soll, wie wenn die Auftretenswahrscheinlichkeiten aller Konsequenzen gleich gross seien; die Entscheidmaxime lautet demnach: "Wähle die Alternative, bei der die Summe der mit den durchschnittlichen Wahrscheinlichkeiten gewichteten Konsequenzen am grössten ist" 107).

11.22 Das "Minimax-Kriterium" von Wald

Dieses empfiehlt dem Aktor, diejenige Alternative zu wählen, für die der mögliche minimale Nutzen am grössten ist. Dies bedeutet Wahl der konservativsten Alternative.

11.23 Das "Kriterium des geringsten Bedauerns" von Savage und Niehans

Diese Maxime empfiehlt dem Aktor, diejenige Alternative zu wählen, die den grössten zu erwartenden Gewinn- bzw. Nutzenentgang minimalisiert.

105) vgl. hiezu Müller, W., a.a.O., S. 57 ff.
106) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 47 ff.
107) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 48

11.24 Das "Optimismus - Pessimismus - Kriterium" von Hurwicz

Hiefür wird der sog. "Optimismus-Pessimismus-Index" benötigt, ein Gewichtungsfaktor, der in zwei Teile zerlegt wird, die angeben, zu welchem Anteil der Aktor in einer bestimmten Situation als Optimist, bzw. als Pessimist handeln möchte. Die Summe der Anteile beträgt immer eins. "Nun sind pro Alternative jeweils die Konsequenz mit dem grössten (u max) und diejenige mit dem kleinsten Nutzen (u min) auszuwählen. Erstere (u max) wird dann mit dem Optimismusanteil (x), letztere (u min) mit dem Pessimismusfaktor (1-x) gewichtet. Zu wählen ist die Alternative, bei der die Summe der so gewichteten extremen Konsequenzen

$$(u\ max\ x + u\ min\ (1 - x))$$

am grössten ist" 108).

Allen diesen Entscheidmaximen ist gemeinsam, dass vom Aktor, um bei rationaler Indeterminiertheit einen Entscheid zu fällen, die Berücksichtigung seiner Einstellung zum Risiko verlangt wird. Dies geschieht in den beiden Formen, dass entweder beim Aktor eine bestimmte Einstellung zum Risiko vorausgesetzt oder von ihm fallweise das Bekenntnis zu einer bestimmten Risiokopräferenz abverlangt wird. Die erste Maxime geht von einer neutralen Einstellung zum Risiko aus, die zweite und die dritte Maxime verlangen vom Aktor eine pessimistische Beurteilung, während die vierte Maxime vom Aktor die ausdrückliche Preisgabe seiner Einstellung zum Risiko fordert.

Die Unterstellung einer bestimmten Risikopräferenz und die Aufforderung an den Aktor, sich zu einer ausdrücklichen Stellungnahme bezüglich seiner Beziehungen zum Risiko zu bekennen, weisen darauf hin, dass in der Entscheidungstheorie offensichtlich dem Risiko mit zunehmender Unsicherheit immer grössere Bedeutung zukommt.

11.3 Die Einstellung zum Risiko

Die Berücksichtigung der Einstellung zum Risiko beim Entscheid bei rationaler Indeterminiertheit bedeutet im Grunde genommen, dass vom Aktor die Einführung eines Zusatzzieles gefordert wird. Dagegen lässt sich solange nichts einwenden, als dieses Zusatzziel das ursprüngliche Ziel zu konkretisieren und zu differenzieren hilft und selbstverständlich

108) Kühn, R., Möglichkeiten, a.a.O., S. 50

wie die ganze Entscheidungstheorie wertfrei ist. Dies ist aber dann nicht der Fall, wenn die Berüchsichtigung des Risikos die Unterstellung eines bestimmten Risikoverhaltens beinhaltet: in diesem Fall verliert die Entscheidungstheorie ihren formal-rationalen Charakter.

Das rationale Handeln wird also relativiert, weil die Entscheidungstheorie als Anbieter von konkreten formalen Handlungsanleitungen versagt.

Sie vermag einzig gewisse Ausweichsmöglichkeiten aufzuzeigen, von denen im vorliegenden Falle eine besonders zu interessieren vermag: die Erfahrungen des Aktors mit optimistischem und pessimistischem Verhalten in der Vergangenheit 109). Diese Idee schliesst die Berücksichtigung der Einstellung zum Risiko nicht aus, sie versucht aber, dem Aktor mit einem ganz bestimmten Vorschlag bei der bewussten Bestimmung seines Risikoverhaltens beizustehen.

11.4 Kritische Würdigung der Ermittlung der Gesamtkonsequenzen und der Wahl der optimalen Alternative durch den SHV

11.41 Einengung der kritischen Würdigung auf den Feinentscheid

Den Rahmenentscheid E 1 nachzuvollziehen und zu würdigen, bringt keine besonderen Erkenntnisse, da es sich ja nicht um einen eigentlichen Entscheid, sondern um die Darstellung zweier Alternativen handelte, wobei der einen von Anfang an im Prinzip die Wahl zugesichert war. Auch waren für E 1 die Konsequenzen zu wenig systematisch erarbeitet worden, als dass die Ermittlung der Gesamtkonsequenzen hier nun sinnvoll wäre.

Aehnliches gilt für den Grobentscheid, wobei hier kein eigentlicher Entscheid, allerdings aus Gründen des Entscheidungsbaumes, zustandegekommen ist. Die Ermittlung der Gesamtkonsequenzen zu beurteilen, ist deshalb ebenfalls nicht ergiebig.

Anders ist die Beurteilung der Ermittlung der Gesamtkonsequenzen und der Wahl der Alternative in Bezug auf E 3: hier hat ein im Sinne der Entscheidungstheorie aufgebauter Entscheid stattgefunden; unsere folgenden Ausführungen beziehen sich auf ihn.

109) Müller, W., Zur neueren Entwicklung der Betreibswirtschaftslehre, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. 100. Jg., Heft 3, S. 454

11.42 Die Einstellung des SHV zum Risiko

Je mehr sich ein Entscheid der Grenze der formalen Rationalität nähert, desto bedeutungsvoller wird die Einstellung des Aktors zum Risiko, da diese Einstellung letztlich für den Entscheid unter Unsicherheit, insbesondere bei rationaler Indeterminiertheit, massgebend ist. Was lässt sich über das Verhältnis des SHV gegenüber dem unternehmerischen Risiko, insbesondere während der Zeit vor dem HRS-Entscheid festhalten? Tatsache ist, dass der SHV von namhaften Experten als einer der dynamischsten Verbände in der Schweiz bezeichnet wurde und wird. Diese Qualifikation hat sich der Aktor mit seiner grundsätzlich optimistischen Einstellung zum Risiko verdient, das in den weitaus meisten Fällen zu einem Erfolg der Entscheidung und damit zur Rechtfertigung dieser Haltung geführt hat. In die Zeit vor dem HRS-Entscheid fallen z.B. Entscheide im Zusammenhang mit "der Schaffung der eigenen sozialen Institutionen, der Familienausgleichskasse, der eigenen Kranken- und Unfallversicherung sowie der Altersvorsorge, ... dem Aufbau der beruflichen Ausbildung mittels eines in allen Einzelheiten durchdachten Konzeptes von der Grundschulung bis zur Managementschulung ... (und mit dem) betriebswirtschaftlichen und technischen Beratungsdienst" 110). Gerade die sozialpolitischen Entscheidungen hatten einer weiten Voraussicht bedurft und sind bestimmt als Ausdruck einer positiven Haltung gegenüber dem Risiko zu werten. Weiter hatte der SHV, nicht unmittelbar als Aktor, sondern als Berater, in bestimmten Kooperationsbereichen schon Erfolge erzielt (Einkauf, Produktion, Zentralwäscherei etc.).

Der Aktor hat beim HRS-Entscheid seine Einstellung zum Risiko nie klar und eindeutig definiert, und es lässt sich aus den obigen Ausführungen auch nicht eine bestimmte Einstellung zum Risiko im vorliegenden Fall beweisen, aber es lässt sich zumindest die vertretbare Annahme begründen, dass der SHV sich auch hier aufgrund der im Prinzip erfolgreichen Erfahrungen mit dem Risiko in der Vergangenheit wahrscheinlich positiv stellte. Aeusserungen während der Sitzungen des Zentralvorstandes SHV im Sinne von "mutig sein" und "etwas wagen" erhärten diese Annahme.

Ob die Einstellung des Aktors gegenüber dem Risiko gut oder schlecht war, hat die Entscheidungstheorie nicht zu beurteilen, weil sie sich der formalen und nicht der materiellen Lehre verschrieben hat.

110) Bircher, H., Neue Aufgaben, a.a.O., S. 10

11.43 Die Wahl der Entscheidmaxime

Auch wenn eine Entscheidmaxime, die den Aktor bei seiner Wahl der optimalen Alternative hätte anleiten sollen, nie ausdrücklich formuliert worden ist, lagen dem HRS-Entscheid doch bestimmte Grundzüge von Maximen zugrunde, die wir bereits besprochen haben. Da sie aber nie konkretisiert worden sind, kann sich auch die Beurteilung nur summarisch mit ihr befassen.

Wäre dem Feinentscheid Sicherheit bezüglich der prognostizierten Werte zuzuordnen, dann liesse sich sagen, dass die Bildung der Gesamtkonsequenzen durch den SHV der Methode einer summarischen Bewertung am nächsten gekommen sei. Wohl war sich nämlich der Aktor der einzelnen Konsequenzen der Alternativen bewusst, aber er hat sie nicht einzeln berücksichtigt. Dies aus der Ueberlegung, dass der Gesamtwert einer Alternative nicht unbedingt der additiven Summe der Konsequenzenwerte (gewichtet oder ungewichtet) zu entsprechen braucht, da den einzelnen Werten negativ und positiv wirkende synergetische Kräfte innewohnen können, die erst bei einer Kombination der Konsequenzen wirksam werden. So hängen z.B. die Konsequenzen "Technische Sicherheit", "Hardware" und "Ausbaumöglichkeit der Hardware" in einem Verhältnis zusammen, dass sich nicht durch Addition der einzelnen Werte errechnen lässt. Vielmehr wird das Verhältnis erst richtig sichtbar, wenn die positiv wirksamen Synergien berücksichtigt werden. Dies war mit der Methode der summarischen Gesamtkonsequenzenermittlung am leichtesten möglich.

Da nun selbst vom Aktor in der Entscheidsituation keine Sicherheit angenommen wurde und wir ermittelt haben, dass der Fall der rationalen Indeterminiertheit wohl der zutreffende gewesen sein dürfte, müssen anstelle der Bildung der Gesamtkonsequenz auf dem Wege der summarischen Bewertung andere Entscheidmaximen verwendet werden, nämlich diejenigen des Falles der rationalen Indeterminiertheit. Auch bezüglich dieser Art von Entscheidmaximen hat sich der Aktor nie explizit festgelegt. Da er sich aber mehr oder weniger bewusst positiv zum Risiko gestellt hat, scheiden zum vornherein als mögliche Maximen das "Minimax-Kriterium" von Wald und das "Kriterium des geringsten Bedauerns" von Savage und Niehans aus, da sie eine bestimmte pessimistische Haltung voraussetzen. Auch das "Optimismus-Pessimismus-Kriterium" von Hurwicz kommt nicht als das verwendete in Frage, da der Aktor seine Einstellung zum Risiko nie explizit genannt hat, die Hurwicz'sche Maxime aber ausdrücklich das Bekenntnis des Aktors zu Optimismus und Pessimismus und die Zuordnung von Werten zu beiden Grössen verlangt.

Verbleibt das "Prinzip der ungenügenden Begründung" von Bernoulli und Laplace. Zwar haben wir festgestellt, dass der Aktor zu einer optimistischen Einstellung zum Risiko neigt; dennoch dürfte aber diese Entscheidmaxime, die Risikoneutralität impliziert, eine grosse Rolle gespielt haben, und zwar in Bezug auf die Beurteilung der drei Alternativen des partnerschaftlichen Systems, die er wahrscheinlich risikoneutral behandelte (im Gegensatz zur HRS-Frage als solcher, der er optimistisch gegenüberstand). Es darf nämlich angenommen werden, dass er ihnen unbewusst eine gleiche Wahrscheinlichkeit zuordnete, da die Formulierungen in Bezug auf die bedingte Gültigkeit in allen drei Beurteilungen durchwegs gleich waren und sich auch sonst keine Anhaltspunkte finden lassen, wonach der Aktor den Werten einer bestimmten Alternative eine grössere Auftretenswahrscheinlichkeit eingeräumt hat als den Werten einer anderen Alternative.

Auch hier bleibt es der Entscheidungstheorie untersagt, sich zum materiellen Gehalt des angewendeten Prinzips zu äussern; es lässt sich einzig wiederholen, dass der Vorschlag einer an sich wertfreien Theorie, ein bestimmtes Verhalten (Risikoneutralität) zu einem Zusatzziel zu erheben, nicht ganz korrekt ist.

11.44 Die Bedeutung von Nebenbedingungen und Zusatzziel

Bereits bei früherer Gelegenheit haben wir vermutet, dass der Aktor seinen Entscheid mithilfe von Nebenbedingungen, die sich an Zusatzzielen bemassen, fällte. Diese Vermutung lässt sich auch im Rahmen der Diskussion der Entscheidmaximen nicht widerlegen, sondern gewinnt möglicherweise noch an Gewicht, da sich keine der in der Literatur zitierten Entscheidmaximen eindeutig in die wirkliche Situation des SHV einpassen lässt.

Eine auf diesen beiden Grössen aufgebaute und unbewusst wahrscheinlich vom SHV eingesetzte Entscheidmaxime für den Feinentscheid dürfte ungefähr folgenden Wortlaut haben: "Zur Ausführung soll diejenige Alternative gelangen, die innerhalb eines bestimmten Wertbereiches den auf dem Wege der summarischen Bildung zu ermittelnden grössten Beitrag zu den in den "System-" und "Functional-Concept" definierten Zusatzzielen erbringt. Die untere Grenze des Wertbereiches bilden dabei die im Memo SHV vom 27.1.1970 genannten Mindestanforderungen bezüglich der Ausstattung des Reservationssystems, die obere Grenze die Forderung, innerhalb von 4 Jahren ein genügend grosses Reservationsvolumen abzuwickeln, damit der Betrieb kostendeckend geführt werden kann, sowie ein Darlehen des SHV von höchstens 1,5 Millionen Franken für maximal diese Periode."

Kapitel 3:

Die Gestaltung und der Betrieb der International Reservations Switzerland AG

12. Die formellen Beschlüsse des Aktors

Auf die formelle Fällung des HRS-Entscheides durch den Aktor ist bereits an anderer Stelle hingewiesen worden. Aus diesem Grunde begnügen wir uns hier mit einer knappen Wiederholung. Damit soll die Beschreibung der Phase der Realisierung abgerundet werden.

12.1 Der Beschluss zur Gründung und die Gründung der International Reservations Switzerland AG

Am 25.11.1970 entschied sich die Delegierten-Versammlung SHV für die Realisierung einer partnerschaftlichen Lösung mit der International Reservations Corp. Damit war das Entscheidverfahren, das wir in Kapitel 2 untersucht haben, abgeschlossen. Die nachfolgenden Entscheidungen, die im Laufe der Realisierung der IRS noch getroffen werden mussten, hatten im Vergleich zum eigentlichen HRS-Entscheid nur noch anweisenden Charakter.

Bereits am 4.12.1970 erfolgte die Unterzeichnung des Vertragspaketes zwischen IRC und SHV, sowie die formelle Gründung der International Reservations Switzerland AG. Der Aktor hatte sich bewusst für diese Gesellschaftsform entschieden, die der IRS weitgehende Selbständigkeit versprach, um das Risiko der IRS nicht mit den laufenden Tätigkeiten des SHV zu verquicken. Das Aktienkapital betrug 1,5 Millionen Franken, das je zu 50% durch die beiden Aktionäre gezeichnet wurde, wobei der SHV die Zeichnung nur stellvertretend für die später zu gründende Holding SHV AG vornahm. Die Holding dient der Zusammenfassung verschiedener rechtlich selbständiger Institutionen des SHV und war auch als Trägerin schweizerischerseits für die Hälfte des IRS-Aktienkapitals vorgesehen. Angesichts der späteren Entwicklung der IRS verzichtete der SHV jedoch auf die Ueberführung der IRS in seine Holdinggesellschaft, da sonst deren Entwicklung möglicherweise ebenfalls gefährdet gewesen wäre.

Am 8.6.1971 erfolgte die offizielle Betriebsaufnahme der IRS, nachdem während rund vier Wochen das Reservationssystem ausgetestet worden war.

12.2 Die Beschlüsse zur Finanzierung der International Reservations Switzerland AG

Anlässlich der Delegiertenversammlung SHV vom 26.11.1969 wurde dem Projektierungskredit von Fr. 325'000.-- zuge-

stimmt. Die Versammlung vom 25.11.1970 genehmigte die Umwandlung dieses Kredites in ein Darlehen an die IRS, die vorläufige Uebernahme des halben Aktienkapitals an Stelle der noch nicht gegründeten Holding SHV AG und die Einbezahlung von 20% dieses Anteils (= Fr. 150'000.--). Am 15.6.1971 schliesslich billigte die Delegiertenversammlung die Uebernahme einer Bürgschaftsverpflichtung zugunsten der IRS für die Hälfte ihrer erforderlichen Bankkredite (= Fr. 750'000.--); die andere Hälfte hatte solidarisch die IRC übernommen.

13. Der Aufbau und die Arbeitsweise der International Reservations Switzerland AG

13.1 Die International Reservations Corp., USA

Die International Reservations Corp. (IRC) ist eine Tochtergesellschaft der Planning Research Corp. (PRC), einer Firma, die 1954 gegründet worden war und sich mit der Beratung und Planung von EDV-Systemen befasst. Im Zeitpunkt der ersten Kontakte zwischen dem SHV und der IRC beschäftigte die PRC in den eigenen Abteilungen und den angegliederten Tochterfirmen über 4'000 Angestellte in mehr als 20 Ländern. Der Jahresbruttoumsatz betrug ca. 70 Millionen Dollars.

1966 - 1967 arbeitete die PRC ein Projekt eines elektronischen Hotelreservationssystems für eine Fluggesellschaft aus, das aber in der Folge von dieser Luftfahrtgesellschaft nicht realisiert wurde. PRC entschloss sich daraufhin, die Einführung und den Betrieb in eigener Regie an die Hand zu nehmen und gründete zu diesem Zweck die IRC, eine Tochtergesellschaft, die sich vollständig im Besitz der PRC befindet. Mitte 1969 nahm die IRC den Reservationsbetrieb in den USA auf.

13.11 Die Anstrengungen der IRC in Europa

Im gleichen Jahr 1969 gründete die IRC mit dem National Coal Board of Great Britain (NCB) die "International Reservations Ltd." (IRL), die in Grossbritannien zunächst die Anlage der NCB benützte, dann aus Kostengründen kurz vor Betriebsaufnahme der IRS jedoch auf die Anlage der IRC in den USA wechselte und fortan über eine gemietete Transatlantikleitung die Transaktionen in Uebersee abwickelte.

Noch vor dem Vertragsschluss mit dem SHV gründete die IRC weiter in Zusammenarbeit mit dem Irish Tourist Board ein irisches Reservationssystem, das zunächst die Computeranlagen der IRL und später ebenfalls über die Transatlantikmietleitung die IRC-Anlage benützte.

Nach dem Zusammenarbeitsvertrag mit dem SHV vom 4.12. 1970 kam es zu weiteren Vereinbarungen in Europa: zunächst schlossen sich das Reservationsbüro International Hotels Germany (RIHA), ein manuell betriebenes Reservationsbüro in Frankfurt, und die Promotour, eine Tochtergesellschaft der Caisse Centrale du Crédit Hôtelier in Paris, die ein elektronisches Reservationssystem im off-line-Verfahren durch die schubweise Benützung einer Rechenzentrumsanlage in Paris betrieb mit der IRC zusammen. Im Gegensatz zu den früheren Vereinbarungen gelang es hier der IRC nicht, diese neuen Partner zur Aufgabe der bisherigen Identität und zur Annahme einer der "IR-Familie" entsprechenden Bezeichnung anzuhalten, ein Umstand, der später die Bemühungen um Anerkennung am Markt sehr stark beeinträchtigte.

Kurz vor dem Scheitern der IRS kam es noch zu einem weiteren Vertrag der IRC in Europa: mit der ITR, der International Travel Representative in Rom. Auch hier kam es zu keiner Angleichung der Firmenbezeichnung.

An sich leuchtet das Konzept der IRC bezüglich des Eindringens in den europäischen Markt ein: das Kommunikationsnetz wird nur dorthin ausgedehnt, wo ein nationaler Partner zu einer Zusammenarbeit bereit ist. Damit wird nationalen Gegebenheiten weitgehend Rechnung getragen und dank der bereits bestehenden Beziehungen wird grundsätzlich die Abwicklung eines bestimmten Mindestreservationsvolumens gewährleistet. Allerdings sind mit diesem Verfahren auch sehr nachteilige Wirkungen verbunden: jeder der mit der IRC liierten Partner handelte im Prinzip sehr egoistisch, indem er sich von der Vereinbarung insbesondere versprach, dass die anderen Schwestergesellschaften ein grosses Reservationsvolumen aus dem betreffenden Ausland anliefern und hiefür auch entsprechend Werbung betreiben würden. Tatsächlich war aber niemand bereit, sich für die anderen Reservationsgesellschaften einzusetzen, so dass sich der internationale Verkehr der IRC und ihrer Partner stets in sehr bescheidenem Rahmen hielt. Auch die äusserst verschiedenen Beziehungen in den einzelnen Ländern förderten diesen Verkehr wie bereits erwähnt natürlich nicht. Ueberhaupt hat es die IRC als "Mutter-

gesellschaft" fast aller dieser nationalen Organisationen nicht verstanden, ein einheitliches Image im europäischen Reisemarkt zu schaffen; ihr wäre aber zumindest eine "Regenschirm"funktion zugekommen, die die nationalen Werbeanstrengungen überdeckt und nach der sich diese Anstrengungen zu richten gehabt hätten.

Als äusserst hinderlich erwiesen sich später auch die verschiedenen Mentalitäten der einzelnen Organisationen: sehr oft wurden z.B. Buchungen, die in der Schweiz aufgegeben wurden, von der Promotour refusiert, da das betreffende französische Hotel das entsprechende Datum nicht rechtzeitig als geschlossen gemeldet hatte und auf diesen Fehler erst bei der Uebermittlung der Reservation via Promotour aufmerksam wurde. Besonders ärgerlich war eine derartige Reservation dann, wenn der Gast inzwischen bereits abgereist und über die vorgenommene Umbuchung nicht mehr orientiert werden konnte. Neben diese Mentalitäts- und Disziplinunterschiede gesellten sich dann noch die prozessualen Unterschiede in der Abwicklung der Reservationen: während für deutsche Hotels z.B. nur maximal 3 Zimmer pro Reservation gebucht werden durften (bei Gruppen wurden dann in der Praxis dementsprechend einfach mehr Reservationen vorgenommen), durften für IRS-Hotels so viele Zimmer gebucht werden, wie im System als verfügbar gespeichert waren. Es leuchtet ein, dass das föderalistische Konzept der IRC auf diese Weise manches Problem schaffte, das bei einer strafferen u.U. sogar diktatorischen Lösung wie bei der Konkurrenz nicht entstanden wäre.

13.12 Die IRC nach dem Scheitern der IRS

Nach dem Scheitern der IRS zog sich die IRC Ende September 1972 vollständig aus Europa zurück, da sie in den USA selber und besonders auch mit den übrigen europäischen Filialen enorme finanzielle Schwierigkeiten hatte. Dieser Rückzug wurde mit einer Verlautbarung gekoppelt, wonach IRC und Citel zu einer Zusammenarbeitsvereinbarung gekommen wären, ähnlich derjenigen zwischen Space Bank und Citel. Die ausgehandelte Vereinbarung wurde von den zuständigen Organen der Citel jedoch nicht ratifiziert, so dass im Zeitpunkt der vorliegenden Untersuchung die IRC ihre Tätigkeiten allein wieder auf die USA beschränkt hat. Der Rückzug aus Europa muss allerdings das Vertrauen in die IRC sehr stark erschüttert haben, denn die an der New Yorker Börse kotierten PRC-Aktien fielen durch anfangs 1973 bekanntgegebene Sanierungsmassnahmen zugunsten der IRC beträchtlich.

Von den finanziellen Dimensionen, in denen sich der IRC-Reservationsbetrieb abspielt, gibt der folgende Auszug eine kleine Uebersicht:

Ende des Geschäftsjahres jeweils 30.6.

	realisiert		neu budgetiert		
	1970	1971	1972	1973	1974-76
Anzahl Reservationen in Mio	0,85	1,365	2,1	3,15	6,5
Ertrag in Mio Dollars	1,39	1,948	2,94	4,725	10,5
Aufwand in Mio Dollars	7,578	7,77	6,84	6,017	6,4
Ertrag pro Reservation in Dollars	1,64	1,43	1,40	1,50	1,65
Kosten pro Reservation in Dollars	8,94	5,71	3,26	1,91	1,0

Darstellung 24: Reservationsvolumen, Ertrag und Kosten der IRC

1971 musste also die IRC einen Verlust von 5,7 Mio Dollars hinnehmen, wobei sich die laufenden Kosten bei steigendem Ertrag allerdings nur unwesentlich erhöhten. So stieg der Ertrag von 1,39 Mio im Jahre 1970 auf 1,948 Mio im Jahre 1971, was einer Steigerung von 40% entspricht. Die Kosten stiegen im gleichen Zeitraum jedoch nur um 3%. Aufgrund der höheren Anzahl getätigter Reservationen wurden die Kosten für den einzelnen Vorgang 1971 um 34% gegenüber 1970 gesenkt: kostete eine Reservation die IRC 1970 8,94 Dollars, so waren es 1971 noch 5,71 Dollars.

Zu diesen eindrücklichen Zahlen sind zwei Bemerkungen anzubringen:

Erstens: sie waren 1969, als sich der Aktor für eine Zusammenarbeit mit der IRC zu interessieren begann, noch nicht bekannt, da die IRC ihren Betrieb erst im Juli 1969 aufnahm. Der Aktor musste sich bezüglich Einschätzung des Vertrauens und der Finanzkraft seines künftigen Partners auf Informationen von der IRC selber und von Banken stützen. Diese Informationen lauteten durchwegs ausserordentlich optimistisch und vertrauenerweckend.

Zweitens: die IRC ist die einzige grössere Reservationsgesellschaft, die ihre Zahlen öffentlich bekannt gibt. Vergleichbare Zahlen der Space Bank und der Citel sind nicht erhältlich. Man weiss aber, dass auch diese Organisationen von der Erzielung eines Gewinnes sehr weit entfernt sind.

13.2 Die Organisation der IRS

Der Verwaltungsrat der IRS bestand aus je drei Vertretern des SHV und der IRC; auch hier also die 50%-Situation.

Der Geschäftsleitung unterstanden drei Abteilungen:

- Der Mitgliederdienst befasste sich mit der Angebotsseite des Reservationssystems, indem er die Daten neu anzuschliessender Hotels aufnahm, das Réceptionspersonal dieser Hotels ausbildete, die Hoteldaten zur Speicherung in die USA weiterleitete und zudem Reklamationen bearbeitete.
- Der Kundendienst war umgekehrt auf die potentiellen Benützer des Systems ausgerichtet und hatte diese im Rahmen des - wie nachträglich festgestellt wurde - zu knappen Budgets über die neue Dienstleistung der Schweizer Hotellerie zu informieren.
- Die Abteilung Operations schliesslich war verantwortlich für den reibungslosen Betrieb der drei Buchungsbüros durch Einstellung und Ausbildung von Personal, Ueberwachung des Reservationsprocederes und der Geräte usw.

13.3 Finanzielle Aspekte des IRS-Betriebes

13.31 Die Reservationsgebühren

An die Reservationsgebühren waren vom Aktor vier Bedingungen geknüpft:

- sie allein, d.h. keine monatlichen Pauschalbeiträge der Hoteliers, durften erhoben werden und mussten ausreichen, den Betrieb der IRS kostendeckend zu gestalten;
- sie mussten klar und einfach zu erheben sein;
- sie mussten auch für Hotels mit niedrigen Zimmerpreisen tragbar sein;
- sie mussten günstiger als die Gebühren der Konkurrenz sein (im Zeitpunkt der Aufstellung dieser Forderung existierte in Europa neben den Tochtergesellschaften der IRC nur die Space Bank, die zum Vergleich herangezogen werden konnte).

Neben diesen Bedingungen waren für die Ermittlung des Gebührenschemas zwei Erkenntnisse aus den beiden Befragungen massgebend:

- die gerundete Verteilung der Reservationen nach der Aufenthaltsdauer:

Aufenthaltsdauer in Logiernächten	1	2	3	4	5	6 u.m.
prozentualer Anteil der Reservationen	25	15	15	10	10	25

- die gerundete Verteilung der Reservationen auf Einzel- und Doppelzimmer:

Einzelzimmer 40% Doppelzimmer 60%

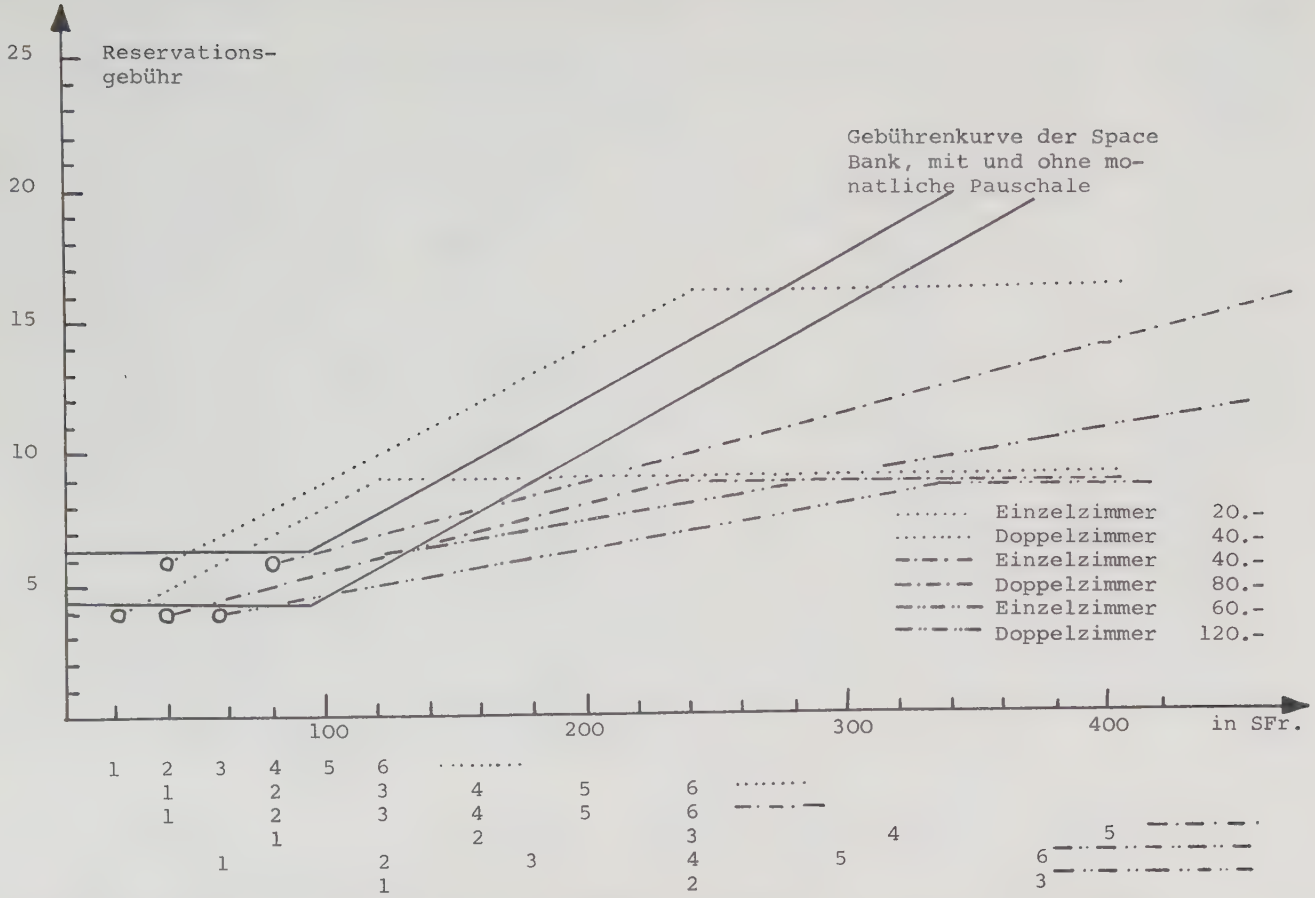
Ausgehend von den genannten Bedingungen und diesen beiden Massgrössen entwickelte und wandte der Aktor folgendes Gebührenschema an:

Zimmertyp	Aufenthaltsdauer in Logiernächten					
	1	2	3	4	5	6 u.m.
Einer-zimmer	4.-	5.-	6.-	7.-	8.-	9.-
Doppel- od. Mehrfachz.	6.-	8.-	10.-	12.-	14.-	16.-

Darstellung 25: Das Gebührenschema der IRS

Werden die dargestellten Gebühren mit der Verteilung der Reservationen auf die Aufenthaltsdauer und der Verteilung auf Einzel- und Doppelzimmer gewichtet, dann ergibt sich eine durchschnittliche Einnahme pro Reservation von Fr. 9.04.

Damit stellte die IRS ihre Gebühren unter diejenigen der Space Bank, wie aus Darstellung 26 hervorgeht. Diese Darstellung zeigt die Beziehungen zwischen dem durch die Reservation generierten Hotelumsatz und der Reservationsgebühr für die Einzelzimmerpreise 20.--, 40.-- und 60.-- und die Doppelzimmerpreise 40.--, 80.-- und 120.--. Dabei wird die 1970 geltende monatliche Pauschale der Space Bank von damals 43.-- als ein Zuschlag von je Fr. 2.-- pro Reservation berücksichtigt, indem die Annahme getroffen wird, dass ein mittleres Hotel pro Monat durchschnittlich 20 Reservationen erhält.



Darstellung 26: Vergleich der Reservationsgebühren Space Bank - IRS, Stand der Gebühren: 1970
(Quelle: Business Plan IRS, Dezember 1970, Seite 19)

Nach der Fusion mit Citel sind die von der Konkurrenz der IRS in Europa in Rechnung gebrachten monatlichen festen Gebühren erheblich gestiegen. Sie betragen für ein Einzelhotel, das Reservationen auch von ausserhalb Europas entgegenzunehmen wünscht (Anlage II AW des Hotelier-Vertrages der Citel):

Gebühr pro reserviertes Zimmer

- aus der europäischen Zone, unabhängig von der Aufenthaltsdauer
  - an ein Reservierungszentrum angeschlossenes Hotel Fr. 6.--
  - Reservierung direkt über den Telex oder einen angeschlossenen Terminal Fr. 5.--
- ausserhalb der europäischen Zone:

  5% der Aufenthaltskosten, berechnet auf der Basis des Zimmerpreises, mindestens jedoch Fr. 6.--

Monatliche Abonnementsgebühr pro Hotel Fr.120.--

13.32 Der geplante Aufwand für den Reservationsbetrieb

Der geplante Aufwand wurde in fixen Aufwand (= nichtoperationeller Aufwand) und in variablen Aufwand (= operationeller Aufwand) unterteilt und nach diesen Arten ermittelt. Um später einmal die Effizienz der einzelnen Buchungsbüros überwachen zu können, wurde von Anfang an der operationelle Aufwand zweigeteilt in Aufwand, der ausserhalb der Buchungsbüros anfällt und solchen, der innerhalb der Buchungsbüros entsteht und daher auch vom Buchungsbüro selber beeinflusst werden kann.

Die Zusammenstellung des geplanten Aufwandes für die ersten fünf Betriebsjahre findet sich in Darstellung 27.

13.33 Die Planerfolgsrechnung und der Finanzbedarfsplan

Die Gegenüberstellung des erwarteten Ertrages aus Reservationsgebühren und den sog. Anschlussgebühren (einmalige Gebühr pro Hotel für die Datenerhebung von Fr. 100.--) einerseits und den geplanten Aufwendungen andererseits ergibt die Planerfolgsrechnung, aus der sich nach entsprechender Berücksichtigung des Erfolgsvortrages, des Aufwands für Neuanschaffungen und der Zinsen der Finanzbedarf ableiten lässt. S. hiezu Darstellung 28.

	Jahr					
	0	1	2	3	4	5
1. Nichtoperationeller Aufwand	940	581	610	671	738	807
11. Personalaufwand, Computermiete (Austesten von Programmen etc.)	100	300	200	200	200	200
12. Sales Promotion						
2. Operationeller Aufwand						
21. Ausserhalb der Buchungsstellen						
211. Indirekter Operationsaufwand (Telephonmietleitungen, Computermiete, Uebermittlungsgeräteaufwand)	200	527	598	643	785	714
212. Direkter Operationsaufwand (Lizenzgebühren, Vermittlungsgebühren an ausländ. Schwestergesellschaften, Benützung Inventarcomputer etc.)	---	983	1808	2621	3455	4310
22. Innerhalb der Buchungsstellen						
221. Indirekter Operationsaufwand (Raumaufwand, Geräteaufwand, Handbücher, Ausbildung)	100	200	246	316	345	401
222. Direkter Operationsaufwand (Buchungsgeräte, Operatorgehaltsaufwand, Uebermittlungsaufwand)	160	667	942	1158	1258	1557
Totaler Aufwand	1500	3278	4404	5609	6781	7989

Darstellung 27: Geplanter Aufwand der IRS für die Jahre 0 - 5 in 000 Franken
Jahr 0: bis 30.6.1971, Geschäftsjahr: jeweils 1.7. - 30.6.
(Quelle: Memo IRS vom 3.3.1971)

	Jahr					
	0	1	2	3	4	5
Anzahl Terminals	15	20	25 (+ Kommunikationscomputer)	25	30	35
Anzahl angeschlossene Hotels	400	700	900	1100	1250	1400
Ertrag aus Reservationen und Anschlussgebühren	0	2425	4925	6860	8835	10770
Ordentlicher Aufwand	1500	3278	4404	5609	6781	7989
Roherfolg	./. 1500	./. 853	521	1251	2054	2781
Zinsen		./. 90	./. 90	./. 90	./. 60	./. 0
Abschreibungen		./. 300	./. 300	./. 400	./. 450	./. 550
Verlust/Gewinn	./. 1500	./. 1243	131	761	1544	2231
Erfolgsvortrag		./. 1200	./. 2443	./. 2812	./. 2391	./. 1187
Neuanschaffungen			./. 500	./. 250	./. 250	./. 250
Verzinsung Eigenkapital				./. 90	./. 90	./. 90
Finanzbedarf		2443	2812	2391	1187	704
Aktienkapital	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Fremdkapital		943	1312	891		
Investitionen						
Investitionen	1500	1500	1200	1400	1250	1050
Zugang			500	250	250	250
Abschreibungen		300	300	400	450	550
Nettoinvestitionswert	1500	1200	1400	1250	1050	750

Darstellung 28: Planerfolgsrechnung und Finanzbedarfsplan IRS für die Jahre 0 - 5 in 000 Franken (Quelle: Memo IRS vom 3.3.1971)

13.4 Der technische Aufbau des Hotelreservationssystems der IRS

13.41 Die geplanten Phasen des Auf- und Ausbaus

Für den Auf- und Ausbau des IRS-Systems waren drei Phasen vorgesehen:

- Die erste Phase sah den Anschluss der drei Buchungsbüros Lausanne, Bern und Zürich über eine gemietete Telephonleitung an den Computer der IRL in Grossbritannien vor. Wie bereits erwähnt, hatte die IRC ursprünglich vorgesehen, hiefür die EDV-Anlage des National Coal Board, des Partners in der IRL, zu benützen und diese Anlage praktisch losgelöst vom Muttersystem in den USA zu betreiben. Einzig zum Zwecke des gegenseitigen updating der beiden Anlagen sollte während bestimmten Nachtzeiten die Verbindung über das Telephonwählnetz hergestellt werden. In Wirklichkeit entwickelte sich die IRL aber autonom und baute die Software ihres Systems nach ihren spezifischen Bedürfnissen aus, so dass die beiden Systeme bald einmal für die nächtlichen Zusammenschlüsse nicht mehr genügend kompatibel zu sein drohten. Dazu kamen Kostenüberlegungen der IRC, die schliesslich die Aufgabe des IRL-Computers kurz vor der Betriebsaufnahme der IRS und den Transfer aller in Grossbritannien gespeicherten Hoteldaten nach den USA veranlassten. Gleichzeitig wurde der einzig in London verbleibende Kommunikationscomputer über eine Transatlantik-Telephonmietleitung mit dem IRC-System verbunden. Die realisierte erste Phase der IRS beinhaltete also die Abspeicherung der Hoteldaten im Inventarcomputer der IRC in den USA und den Anschluss der drei Buchungsbüros über den Kommunikationscomputer in London an das IRC-System.
- Die zweite Phase sah für die IRS gegenüber der ersten zwei entscheidende Veränderungen vor: Anschluss weiterer Buchungsbüros im Tessin und an bestimmten Grenzübergängen und die Installation eines Kommunikationscomputers in der Schweiz. Damit wäre es möglich gewesen, Funktionen des Computers in London, die noch zu beschreiben sein werden, auch in der Schweiz auszuüben. Dazu hätte auch die Verwirklichung der im Business Plan von der IRC abgegebenen Zusicherung bezüglich geographischer Ausdehnung des Systems in Europa kommen sollen. Insbesondere war vorgesehen, während dieser Phase neue Buchungsbüros in Amsterdam, Brüssel, Marseille oder Nizza, Lyon, Nancy, Birming-

ham, Leeds, Newcastle, Exeter, München, Madrid, Barcelona, Rom und Mailand zu eröffnen. (Quelle: Memo SHV vom 21.8.1970 "Vorschlag zur Einführung eines Hotelreservationssystems in der Schweiz", Zusammenfassung des Business Plans zuhanden des Zentralvorstandes SHV).

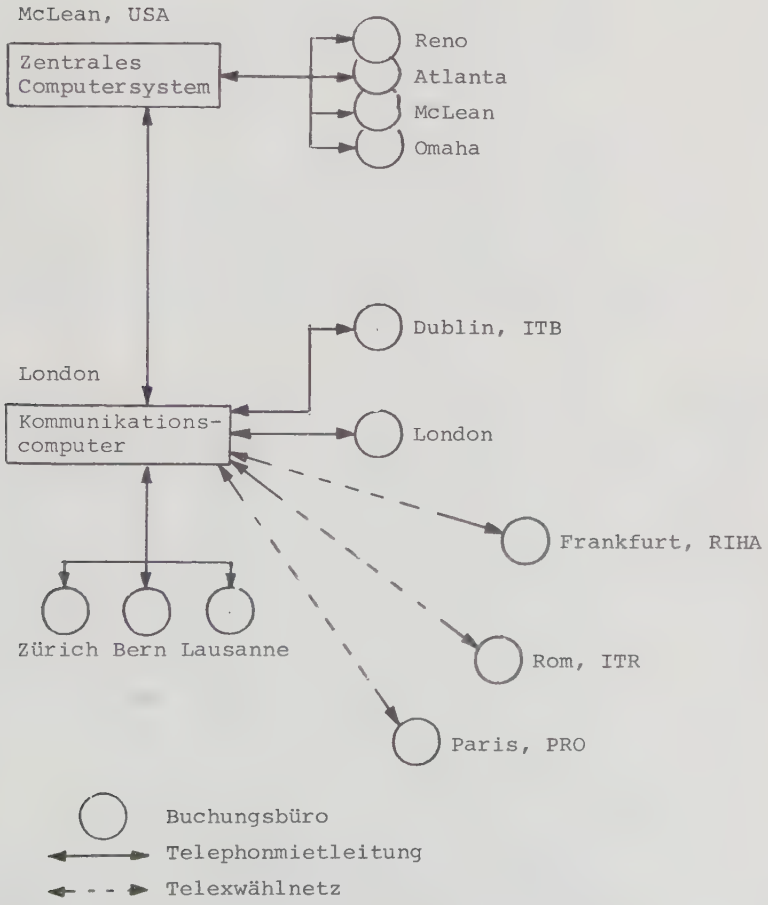
- In der dritten Phase schliesslich war geplant gewesen, in der Schweiz neben den Kommunikations- auch einen Inventarcomputer einzurichten, in dem die Daten aller schweizerischen Hotels hätten abgespeichert werden sollen. Dieser Computer wäre auch für andere vom SHV geplante EDV-Applikationen zur Verfügung gestanden.

Lausanne, Bern und Zürich waren als Standorte für die drei ersten Buchungsbüros gewählt worden, weil es wegen der Verteilung der Bevölkerung in der Schweiz damit theoretisch möglich gewesen wäre, dass rund 12% der Bevölkerung die Buchungsbüros mit einem Anruf zum Lokaltarif und rund 80% der Bevölkerung zu 50 Rappen für einen dreiminütigen Anruf hätten erreichen können (Tarife 1969 - 1970). Für das Büro Lausanne kam dazu, dass der Aktor damit rechnete, dass die Hotelfachschule in regem Kontakt mit der IRS stehen und deshalb die IRS für das künftige Réceptionspersonal zur selbstverständlichen Wirklichkeit und damit die Einführung auf Hotelierseite erleichtert werden würde 1).

1) International Reservations Switzerland AG, Business Plan, Bern, 1970, S. 13

13.42 Der realisierte technische Aufbau des IRS-Systems

Schematisch lässt sich das System wie folgt darstellen (Stand: Sommer 1972):



Darstellung 29: Das Reservationsnetz der IRC

Dem britischen Publikum standen neben dem Buchungsbüro in London noch weitere Kontaktstellen in Glasgow, Birmingham und Manchester zur Verfügung. Diese Kontaktstellen bestanden in Umwählern, die die ankommenden Telephonanrufe automatisch über eine Mietleitung auf das Buchungsbüro in London umschalteten. Da

die Kosten der Mietleitung durch die IRL getragen wurden, konnte ein grosser Teil des britischen Publikums dadurch die Dienste der IRL zu lokalen Telephonkosten beanspruchen.

Aus der Darstellung 29 geht hervor, dass die Partnergesellschaften in Europa, an denen sich die IRC nicht direkt beteiligen konnte, auch nicht über eine Telephonmietleitung mit dem Kommunikationscomputer in London verbunden waren, sondern nur über das Telexwählnetz. Der Computer in London war so progammiert, dass er Meldungen von hiefür autorisierten Telexgeräten empfangen und verarbeiten konnte. Umgekehrt war er dank seines "automatic dial out features" in der Lage, Meldungen für die Telex-Buchungsbüros und auch für mit Telex ausgerüstete Hotels direkt auf die entsprechenden Telexapparate auszugeben. Für die Schweiz hatte diese Funktion des Kommunikationscomputers keine Bedeutung, da die Mietleitung zwischen London und Bern ohnehin installiert und die Reservationsabwicklung über diese Leitung ökonomischer war.

EDV-technisch bestand bzw. besteht das Reservationssystem der IRC aus sechs Subsystemen 2): dem Zentralcomputersystem, dem Druckerterminalsystem, dem Bildschirmterminalsystem, dem Kommunikationssystem, dem Computerprogrammsystem und der Datenbank. Für die Auslegung des ganzes Systemkomplexes hatte den Bedürfnissen zweier unterschiedlicher und in sich äusserst heterogener Benützergruppen Rechnung getragen werden müssen. Die Hotels (und in den USA und in Grossbritannien die Mietwagenlokationen) als die erste Benützergruppe, verstreut über alle Gebiete der durch die IRC abgedeckten Länder, sind vorwiegend Empfänger von Transaktionen und Kontrollstellen für die dem System zur Verfügung gestellten Zimmerkontingente. Die Kommunikationsausrüstung und die Uebermittlungsprocedere für die Hotels mussten auf diese beiden Funktionen abgestimmt werden.

Die Nachfrager nach verfügbaren Zimmern, die zweite Benützergruppe, verästeln sich geographisch noch mehr in den angeschlossenen Ländern; deswegen und weil die Nachfrager in den meisten Fällen nicht professionelle Systembenützer sind (und ihnen daher nicht die gleich

2) Die Beschreibung der sechs Subsysteme (Abschnitte 13.421 bis 13.426) sind einem Artikel des Verfassers der vorliegenden Arbeit entnommen; dieser Artikel ist in der Neuen Zürcher Zeitung Nr. 415 vom 7.9.1971 erschienen.

strenge Disziplin in der Beachtung von Formaten der Dateneingabe und Reservationsprozederes zugemutet werden kann) musste für sie eine andere Zugriffsmöglichkeit zum Reservationssystem eingerichtet werden, nämlich die bereits erwähnten Buchungsbüros, in denen ausgebildete Operatricen die zum Teil stark differenzierenden telefonischen Anfragen entgegennehmen und in das System eingeben.

13.421 Das zentrale Computersystem

Dieses hat seinen Standort in McLean (Virginia, USA), einem Vorort von Washington. Das System ist vollständig duplex ausgelegt, wobei der eine Teil im Standby-Modus für Batch-Aufgaben eingesetzt ist. Zentraleinheit ist eine IBM 360/50 I (512 K), Speichereinheit die IBM 2314. Magnetbandeinheiten für Logarbeiten und Kartenlocher und -leser runden die Konfiguration des eigentlichen zentralen Systems ab.

Das Telekommunikations-Interface wird durch IBM 2701 und 2703-Transmission-Control-Units erstellt. Die drei IBM 2701 sind zuständig für das Bildschirmterminal-Subsystem. Für diesen Zweck sind sie mit je zwei asynchronischen Adaptern 2400 Baud ausgerüstet. Die zwei 2703-Transmission-Control-Units sind die Verbindungsstücke zum Druckerterminal-Subsystem. Sie sind mit Telegraph-Adaptors für 1200-Baud-Betrieb ausgerüstet. Jede 2703 verfügt über 36 Ein- und Ausgänge, wovon 12 für das automatische Anwählen der Terminals eingesetzt werden können.

Zusätzlich zu dieser TP-Ausrüstung ist die zentrale Anlage über die IBM 2703 mit Front-End-Computern verbunden. Hiebei handelt es sich um SPC-12-Anlagen der General Automatic Inc. Der einen ist die Funktion des Polling von Druckerterminals zugeordnet, während die zweite das Interface zu einem anderen Hotelreservationssystem herstellt. Dieses Interface umfasst die Konversion von Formaten und die Konversion von Codes und Uebertragungsgeschwindigkeiten. Die dritte SPC-12, ebenfalls über die 2703 mit dem System verbunden, dient als Diagnose- und Testeinheit für Terminals innerhalb des Systems.

13.422 Das Druckerterminalsystem

Der Keybord-Printer (Keybord Printer Terminal Subsystem) ist eine Eigenentwicklung der International Reservations Corporation und auf die Bedienung durch eine ungeübte Person zugeschnitten.

Die Daten, die die Bedienungsperson einzugeben hat, lassen sich in drei Kategorien einteilen:

- fixe Daten, die den Terminal, dessen Standort und eventuell Zugehörigkeit zu einer Hotelkette identifizieren;
- fixformatige variable Daten, wie Art der Transaktion, gewünschter Zimmertyp, gewünschtes Hotel, Ankunftsdatum usw.;
- variable Meldungen, die nicht vom System als Bestandteil für eine Transaktion verlangt werden, zum Beispiel Garantieadresse, Ankunftszeit.

Der Keybord-Printer besteht im wesentlichen aus 4 Einzelteilen: einem TBK Teletype Set (Modell 33), einem Terminal Control Panel, einer kleinen Display Unit für das schrittweise Ausschreiben der Bedienungsanleitung für den Operator und einer kleinen Speichereinheit, die vom Keybord-Printer entfernt installiert werden kann. Das Keybord Printer Terminal System ist nur in den USA eingesetzt. Gegenwärtig sind über 700 Druckerterminals in Hotels, Firmen, bei Airlines, Hotelrepresentatives usw. im Einsatz. Der Grossteil dieser Geräte ist über das öffentliche Telefonwählnetz mit dem System verbunden. Verwendet wird für die Kommunikation der 11-Bit-Asynchron-ASCII-Code (1200 baud). Das Interface der Keybord-Printers wird über ein 202-C-Modem und eine 801-A-Automatic Calling Unit der Western Electric hergestellt. In der Speichereinheit des Druckerterminals ist die Telefonnummer gespeichert, die durch den Terminal gewählt wird, sobald er für die Uebermittlung einer Transaktion an den Computer bereit ist. Diese Telefonnummer ist eine IN-WATS-Nummer (Inward Wide Area Telephone Service), die dem anrufenden Operator für die gebührenfreie Benützung zur Verfügung steht (tollfree number).

Zusätzlich zu diesem auf dem Anwählen beruhenden Keybord-Printer-Service wird die IRC nächstens einen weiteren Printer-Terminal-Service dem Betrieb übergeben, der auf gemieteten 1200-Baud-Leitungen und dem Polling-Prinzip aufgebaut ist. Dieser neuer Service rechtfertigt sich ökonomisch bei einem genügend grossen Verkehrsanfall über diese Terminals. Der Benützer stellt zwischen diesem und dem hergebrachten Betriebsmodus keinen Unterschied fest. Hardwaremässig liegt die wesentlichste Differenz darin, dass die gepollten Keybord-Printer keine automatische Calling Unit mehr benötigen.

14.423 Das Bildschirm-Terminalsystem

Dieses Subsystem (CRT Terminal Subsystem, CRT = Cathode Ray Tube) umschliesst die Buchungsbüros in den USA, sowie seinerzeit diejenigen in Europa. Es setzt sich zusammen aus: Tastatur- und Bildschirmgerät, Drucker und Kontrolleinheit. Im wesentlichen werden über die CRT die gleichen Informationen eingegeben wie über die Keybord-Printer. Durch den Einsatz geschulter Operatricen ist es jedoch möglich, diese Information in weit mehr kodifizierter Form zu übermitteln. Damit können natürlich Wartezeiten des Kunden am Telefon und Uebermittlungszeiten stark reduziert werden.

In den USA stehen in vier Buchungsbüros rund 125 Bildschirmgeräte des Typs Sanders, Modell 720, in Betrieb. Jedes verfügt über eine Kapazität von 512 Characters. In Grossbritannien und in Irland waren die Buchungsbüros ebenfalls mit diesen CRT ausgerüstet.

Die Buchungsbüros in der Schweiz verfügten über insgesamt 15 Bildschirmgeräte des Typs Raytheon, Modell 401E, die in Lizenz in Grossbritannien von Cossor entwickelt wurden. Die Kompatibilität dieser Geräte mit dem übrigen System war dem Store- and Forward oder Kommunikations-Computer in London übertragen, auf den im Abschnitt "Kommunikationssystem" noch hinzuweisen sein wird.

Die CRT waren innerhalb des Buchungsbüros an eine Kontrolleinheit, eine Cossor 425R, angeschlossen, die über Milgo-Modems 3300 und Telefonmietleitungen (2400 Baud) mit dem Store-and Forward Computer verbunden waren. Ein Kanal der Telefonmietleitung war vom Reservationsverkehr nicht berührt, sondern stand als "Piggy back"-Kanal für schriftliche Dienstmeldungen, die über ASR 33 Teletypes eingegeben wurden, zur Verfügung. In den schweizerischen Reservationsbüros waren weiter RO 35 Teletypes installiert, auf denen systemgenerierte Meldungen (Aufträge an das betreffende Reservationsbüro, Reservationen an die diesem Büro zugeordneten Hotels) und Lokalmeldungen von den CRT's (schriftliche Reservationsbestätigungen für den Gast) ausgedruckt wurden.

Der Kommunikationsverkehr mit dem Store-and-Forward-Computer spielte sich von den Cossor-Terminals über den 8-Bit-synchronen ISO-7-Code ab, von den Sander-Terminals her über den 10-Bit-asynchronen ASCII-Code. Die normale Antwortzeit zwischen Drücken der Sendetaste und Ausgabe der Antwort auf dem Bildschirm lag bzw. liegt bei 5 Sekunden.

Zwischen den amerikanischen und europäischen Buchungsbüros bestand in Bezug auf die Möglichkeit sie anzurufen, ein grosser Unterschied: während in den USA die Büros über sog. toll free numbers angewählt werden können (die Telefonkosten des Kundenanrufs also zu Lasten der IRC gehen), musste in Europa der Gast selber für die Telefongebühr aufkommen, da eine ähnliche Einrichtung hier (noch) nicht besteht.

13.424 Das Kommunikationssystem

Das Kommunikationssystem (Communications-Subsystem) umfasst drei Elemente: die Gruppe der 2400-Baud-Telefonmietleitungen, die Gruppe der 1200-Baud-IN- und OUT-WATS-Leitungen und die Gruppe der 1200-Baud-Telefonmietleitungen.

Die Gruppe der 2400-Baud-Telefonmietleitungen besteht bzw. bestand aus privaten Linien zwischen McLean und dem Büro Atlanta; zwischen McLean und den Büros Omaha und Reno; zwischen

McLean und dem Büro McLean und dem System Control Center in McLean; zwischen McLean und London; zwischen London und dem Büro Dublin und zwischen London und den Büros in Lausanne, Zürich und Bern. Die Leitung ist 4drahtig und war in der Schweiz für Multidrop-Betrieb ausgelegt.

Das zweite Kommunikationselement, das nur für die USA geltende 1200-Baud-Wählnetz, besteht aus verschiedenen IN-WATS-Leitungsgruppen, die die WATS-Zonen 1 - 6 abdecken und alle an der IBM 2703 angeschlossen sind, sowie aus den entsprechenden OUT-WATS-Linien.

Die dritte Gruppe innerhalb des Kommunikationssystems umfasst die 1200-Baud-Telefonmietleitung für die gepollten Keybord-Printer. Diese decken zurzeit rund 125 Ortschaften an der Ostküste der USA und sind an Modems angeschlossen, die die International Reservations Corporation eigens für diesen Zweck entwickelt hat.

Schliesslich ist noch der Store-and-Forward-Computer mit Standort in London, an diesem Ende der Transatlantikleitung, zu beschreiben. Es handelte sich hiebei um einen Modular-I-Computer, der in Grossbritannien durch die Computer Technology Limited hergestellt wird. Auch er war duplexinstalliert. Seine Funktionen bestanden in der Ueberwachung des Pollings aller in Europa installierten Bildschirmgeräte und im Kommunikations-Interfacing zwischen diesen Terminals (Konversion der verschiedenen Formate und Uebermittlungscodes) und dem 360-System. Er verfügte auch über die erwähnte Telexempfangseinrichtung, die es über Telexgeräte erlaubt, Reservationen über das öffentliche Telexwählnetz direkt an das System zu vermitteln. Die Antwort (Reservationsbestätigung) wird vom Auftraggeber auf gleichem Wege empfangen. Ebenfalls installiert war die für die Schweiz bedeutungslose Telexsendeeinrichtung.

13.425 Das Computerprogrammsystem

Dieses Subsystem (Computer Program Subsystem) besteht im wesentlichen aus dem IBM Operating System 360 (MFT II), den Reservationssystemprogrammen, den Transaktionsprogrammen und den Reservations-Utilities-Programmen.

Das OS 360 ist so aufgebaut, dass parallel zum On-line-Reservationsbetrieb weitere Programme in background partitions laufen. Seinem Anwendungszweck entsprechend, ist es auf Teleprocessing ausgerichtet (BTAM).

Die Reservationssystemprogramme umfassen fünf Kontrollprogramme, die die interne Verarbeitung der Transaktionen steuern: Execution Control, Communications Control, System Control, File Control, Log and Message Queue Management.

Das Transaktionsprogrammpaket besteht aus verschiedenen Programmen, die jeweils für die richtige Durchführung der Transaktion (Reservationen, Annullationen, Verfügbarkeitsabfragen usw.) zuständig sind. Das Programmpaket ist nach dem Baukastenprinzip aufgebaut, d.h. es ist jederzeit möglich, es mit Programmen für weitere Transaktionen aufzustocken.

Die Reservation Utility Programs sind Off-line-Programme, die periodisch für die Reorganisation der Daten sowie für die Maintenance verwendet werden.

13.426 Die Datenbank

Für jedes Vertragshotel wird im Data Base Subsystem ein Record geführt, der je eine Spur auf der 2314 beansprucht. Die gegenwärtige Kapazität erlaubt die Speicherung von rund 11'000 Hotels. Innerhalb jedes Hotelrecords werden etwa 7'000 Bytes beansprucht, die im wesentlichen statische und dynamische Daten enthalten. Die statischen Daten umfassen Hotelname und -adresse, Telefonnummer, Zimmerpreise und weitere Angaben, die relativ selten ändern. Aenderungen werden off-line durchgeführt. Die dynamischen Daten definieren die Verfügbarkeiten der Zimmer aller angeschlossenen Hotels. Insgesamt steht dem Hotel die Möglichkeit zu, die Verfügbarkeit von maximal 12 Zimmertypen für die nächsten 364 Tage frei festzulegen. Die einmal definierte Verfügbarkeit kann jederzeit durch den Hotelier on-line geändert werden. Sie unterliegt

auch dann einer fortlaufenden Mutation, wenn das Hotel im Kontingentsmodus dem System angeschlossen ist und Verkäufe auf dieses Kontingent getätigt werden.

14. Die Betriebsergebnisse der IRS und die versuchten Massnahmen

14.1 Die Betriebsergebnisse für die Jahre 0 und 1

Die Ergebnisse für die Geschäftsjahre 1970/71 und 1971/72 sind in der folgenden Darstellung zusammengefasst:

	1970/71	1971/72
Anzahl Terminals	15	15
Anzahl angeschlossene Hotels	360	620
Ertrag aus Reservationen und Anschlussgebühren		210
Ordentlicher Aufwand	1452	1611
Roherfolg	./.1452	./.1401
Zinsen		./. 45
Abschreibungen		./. 869
Erfolg	./.1452	./.2315
Erfolgsvortrag		./.1106
		./.3421
Aktienkapital		1500
Verschuldung		1921

Darstellung 30: Die Betriebsergebnisse der IRS 1970/71 und 1971/72 in 000 Franken (Quelle: Berichte der Kontrollstelle)

Beim Vergleich dieser Darstellung mit derjenigen auf Seite 193, die die geplante Erfolgsrechnung zeigt, fällt am meisten die Diskrepanz beim Ertrag auf: der tatsächliche Ertrag stellt sich auf nicht einmal ganz 10% des geplanten Wertes.

Die Gründe für dieses enttäuschende Betriebsergebnis finden sich beim weit unter den Erwartungen liegenden Reservationsaufkommen. Dieses lässt sich teilweise mit den in Kapital 2 gemachten Ausführungen erklären. Es kommen aber noch weitere Gründe hiefür dazu. Sie alle sollen in Kapitel 4 resumiert bzw. beschrieben werden.

An dieser Stelle ist einzig noch darauf hinzuweisen, dass die IRS am Ende des Geschäftsjahres 1971/72 überschuldet war und Massnahmen entsprechend der Vorschriften von Art. 725, Absatz 2 und 3 OR hätten eingeleitet werden müssen, hätten nicht die beiden Aktionäre Sanierungsmassnahmen getroffen, die die Anrufung des Richters erübrigten.

14.2 Die versuchten Rettungsmassnahmen

Der schlechte Geschäftsgang wurde schon bald nach Inbetriebnahme des Reservationssystems erkannt. Gewissermassen als Problemindikatoren wiesen die Statistiken über die getätigten Reservationen auf verschiedene Entscheidnotwendigkeiten hin. Im Sinne der Entscheidungstheorie wurden daraufhin umfassende Situationsanalysen durchgeführt. Sie erlaubten die Aufstellung zahlreicher Alternativen, die allesamt auf Gesamtkonsequenzen und auf die praktische Durchführbarkeit hin untersucht wurden.

Sie sollen nachfolgend nach Massnahmen auf der Ertragsseite und auf der Aufwandseite unterschieden dargestellt werden.

14.21 Die Massnahmen auf der Ertragsseite

14.211 Zur Frage einer monatlichen Pauschale

Die Konkurrenz der IRS hatte seit jeher den Hoteliers eine monatliche Pauschale in Rechnung gestellt, die zunächst recht bescheiden und später wesentlich höher, wenn auch differenzierter war. Auch die IRS prüfte nach den ersten Ergebnissen die Frage des fixen monatlichen Beitrages. Es wurden verschiedene Varianten gerechnet, die sich nach unterschiedlichen Bezugsgrössen der Hotels (Bettenzahl, Oeffnungsdauer, Preisklasse etc.) und verschieden grossen Raten vermutlich abspringender Hotels gruppieren liessen. Die pessimistische Variante rechnete mit einem festen monatlichen Einkommen von ca. 35'000.-, die optimistische mit annähernd 100'000.- pro Monat.

Die Frage einer monatlichen Pauschale wurde von der IRS allerdings nur sehr zögernd angegangen, da es ursprünglich ja ihr grosser Trumpf gegenüber der Konkurrenz war, keine Pauschale zu verrechnen, so dass der Hotelier beim Abschluss eines Vertrages mit der IRS überhaupt kein finanzielles Risiko eingegangen war. Die IRS plante, die Pauschale höchstens kombiniert mit einer positiven Ankündigung einzuführen, wie z.B. dass die IRC im Fernen Osten grosse Werbekampagnen zugunsten der IRS-Hotels unternehmen würde. Konkret wurde die Massnahme fester Monatsgebühren infolge Mangels solcher Gegebenheiten nie durchgeführt.

14.212 Die geographische Expansion der IRC

Bereits sehr rasch nach Betriebsaufnahme versuchte der Aktor die IRC zu veranlassen, die zugesicherte geographische Ausdehnung voranzutreiben. Die IRC berief sich jedoch auf den Vertrag, der in der Tat keine solche Verpflichtungen enthält und auf das ungenügende Interesse potentieller Partner im Ausland (so insbesondere bei der spanischen, italienischen, österreichischen, niederländischen und nordländischen Hotellerie), das die im Business Plan in Aussicht gestellte Expansion beeinträchtigte. Dieses Interesse war aber unbedingte Voraussetzung für das von der IRC verfolgte Konzept nationaler Gesellschaften. Möglicherweise liegt ein weiterer Grund für das zögernde Voranschreiten der Expansionsbemühungen allerdings auch bei nur beschränkt vorhandenen finanziellen Mitteln der IRC.

14.213 Die Intensivierung des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente

Als Absatzinstrumente im Sinne von Gutenberg 5) gelten: Absatzmethode (Vertriebssysteme, Absatzformen, Absatzwege), Preispolitik, Produktgestaltung und Werbung. Grundsätzlich geht es bei einer erfolgreichen Absatzpolitik darum, diese Instrumente optimal zu kombinieren. Dies bedeutet nicht, dass die Anteile aller Instrumente an den Mix gleich gross sein müssen; offensichtlich kommt in bestimmten Fällen wie

5) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, Berlin, 1962, S. 107 ff.

bei der IRS der Werbung sehr grosse Bedeutung zu. Wie wir bereits auf Seite 190 dargelegt haben, lag es aber gerade mit Bezug auf die Werbung bei der IRC und ihren Tochter- bzw. Partnergesellschaften im Argen. Die IRC übte keine koordinierende Funktion aus, die die Werbeanstrengungen der einzelnen europäischen Reservationsorganisationen hätte anleiten können. Sie stützte sich dabei auf Erfahrungen, die sie in den USA gemacht hatte, wonach die Direktwerbung bei der Privatkundschaft für die Einführung einer neuen Konsumgewohnheit, und um eine solche handelt es sich beim Reservieren über ein elektronisches System, ausserordentlich kostenträchtig ist.

Auch die IRS reduzierte die Werbeauslagen, sobald sie erkannte, dass für die Einführung wesentlich höhere Mittel eingesetzt werden müssten und darunter liegende Summen mit wenig Nutzen ausgegeben werden.

Die übrigen Absatzinstrumente wurden von der IRS wegen der Priorität der Werbung aber nicht vernachlässigt. Insbesondere der Produktgestaltung und der Absatzmethode wurde nach den ersten enttäuschenden Betriebsergebnissen grosse Aufmerksamkeit geschenkt. So erfuhr das "Produkt" Reservation eine Veränderung, indem die von einem grossen Teil des Réceptionspersonals als umständlich empfundene "Filenumber" (reservationsindividuelle Bezugsnummer) in den letzten Wochen des IRS-Betriebes weggelassen wurde. Das Absatzinstrument "Absatzmethode" wurde auf die Weise intensiver eingesetzt, als die Reisebüros durch Direktbesuche und Spezialaussendungen objektiv richtig über die IRS informiert und Firmen durch nicht ausgelastete Operatricen durch Telephonanrufe über die Erfahrungen mit der IRS befragt und zur Benützung des Systems ermuntert wurden.

14.214 Die Zusammenarbeit mit SWISSAIR

Die SWISSAIR war seit jeher an einer Zusammenarbeit mit einem elektronischen Hotelreservationssystem interessiert gewesen. Aus diesem Grunde führte sie verschiedene Evaluationen bestehender Reservationssysteme durch, die sich auf die Zielsetzung ausrichteten, mit einer Reservationsorganisation zusammenzuarbeiten, die an den SR-Destinationen genügend Hotels unter Vertrag hat. IRC als übernationaler Gesprächs-

partner der SWISSAIR war umgekehrt aber erst bereit, an den gewünschten Orten Hotels anzuschliessen und dementsprechend das teure Kommunikationsnetz auszudehnen, wenn die SWISSAIR oder andere Fluggesellschaften bestimmte Hotelreservierungsmengen zu garantieren bereit gewesen wären.

Die erwähnte Zielsetzung der SWISSAIR passt nicht recht zu den vom Aussenstehenden vorgestellten möglichen Zielen einer nationalen Fluggesellschaft, die doch das incoming-Geschäft fast aus nationaler Verpflichtung betreiben sollte.

Diese Vorstellungen und der ursprüngliche Lauf der Verhandlungen mit der SWISSAIR liessen die IRS annehmen, dass es zu einer Zusammenarbeit, und zwar mindestens auf dem Niveau eines Terminal-Interface kommen würde. Die IRS war dessen so sicher - obgleich formell keine entsprechende Zusicherungen von Seiten der SWISSAIR abgegeben worden waren -, dass sie die für diese Zusammenarbeit erforderlichen Geräte bereits vor der Inbetriebnahme des Reservationssystems zugelegt hatte.

Grundsätzlich ist eine Zusammenarbeit mit der SWISSAIR (und anderen Fluggesellschaften) auf drei Niveaus denkbar:

- auf dem Niveau des Telephon-Interface: hier ruft die Fluggesellschaft das nächstgelegene Buchungsbüro der Hotelreservationsgesellschaft an und wird von diesem gleich bedient, wie ein privater Gast;
- auf dem Niveau des Terminal-Interface: hiezu wird beim Arbeitsplatz der Fluggesellschaft, bei welchem die von den ausländischen Agenturen generierten Hotelreservationsaufträge zusammenlaufen, ein Terminal der Hotelreservationsgesellschaft installiert, über welches die Hotelreservationen abgewickelt werden; für eine solche Zusammenarbeit hatte die SWISSAIR bereits Vorarbeiten getroffen, wie Aussparung des entsprechenden Platzes, Berechnung von Kabelkanälen etc., bevor sie sich von dieser Zusammenarbeitsvariante zurückzog;
- auf dem Niveau des Computer-Interface: hier sind die beiden Computer der Fluggesellschaft und der Hotelreservationsorganisation zusam-

mengekoppelt, so dass die Flug- und Hotelbuchung als Einheit in eines der beiden Systeme eingegeben und von diesem auseinandergetrennt und als Segment an den zutreffenden Computer weitergeleitet wird, worauf nach Erhalt der Antwort die beiden Teile wieder zusammengesetzt und geschlossen an den Anfrager zurückgesandt werden. Dies vollautomatisch und innerhalb von Sekundenbruchteilen. Die IRC war an einer solchen Zusammenarbeit mit SWISSAIR interessiert und hat diese - allerdings vergeblich - zur Mitarbeit in einer entsprechenden Projektgruppe eingeladen.

Offensichtlich verfolgt die SWISSAIR trotz aller Personalschwierigkeiten eine Politik, wonach Hotelbuchungen vom Personal direkt in das in Frage kommende Hotel zu machen seien. Möglicherweise bezweckt sie damit, ihren Namen in den Hotels dauernd präsent zu halten und sich auf diese Weise Goodwill zu verschaffen. Tatsache ist zumindest, dass die IRS nur in Notfällen, wenn meistens auch sie über keine Zimmer mehr verfügte, benützt wurde. Insgesamt dürfte die SWISSAIR während der ganzen Existenzdauer der IRS keine hundert Reservationen über das Reservationssystem der Schweizer Hotellerie abgewickelt haben.

14.215 Andere Reservationstätigkeiten

Zusätzlich zu den eigentlichen Hotelbuchungen nahm die IRS in den letzten Monaten auch Buchungen für Mietwagen entgegen. Die IRC hatte eine entsprechende Software konzipiert.

Weiter soll ein bestimmtes Programmpaket in kurzer Zeit geschaffen werden, mit dem auch die Abwicklung von Buchungen für Ferienwohnungen möglich sein wird. Diese Anwendung hätte aber in der Schweiz, wo das Reservationssystem zur Hälfte der einheimischen Hotellerie gehörte und nicht zuletzt als Gegenmassnahme gegen die zusätzlichen Beherbergungsbetriebe gedacht war, wahrscheinlichen zu Komplikationen geführt.

14.216 Die Zusammenarbeit mit Kuoni AG

Das Ziel, die gewünschte Mindestmenge an Reservationen über das System abzuwickeln, wäre grundsätzlich auch durch eine Zusammenarbeit mit einer bereits fest im Markt verankerten Reisebüro-

organisation zu verwirklichen gewesen. Der Vorschlag, den die IRS der Firma Kuoni AG unterbreitet hatte, sah vor, die bestehenden IRS-Reservationsbüros teilweise aufzuheben und in den bestehenden Kuonifilialen zu integrieren (gemeinsame Raumkosten, bessere Auslastung des Personals). Die Identität der IRS wäre damit nicht aufgegeben worden, weil die Operatricen sich bei einem Anruf von ausserhalb als Mitarbeiterinnen der IRS ausgewiesen hätten. Im übrigen hätte das System der Kuoni AG zur (kostengünstigeren) Abwicklung ihrer internen Buchungen zur Verfügung gestanden. Der Vorschlag sah weiter vor, zusammen mit Mitarbeitern der Firma Kuoni AG die Vorbereitungen für die Schaffung einer Software zu treffen, die die Abwicklung von Buchungen ganzer Packages erlaubt hätte.

Diese Zusammenarbeit kam schliesslich hauptsächlich deswegen nicht zustande, weil die Firma Kuoni AG gegenwärtig den Einsatz einer eigenen EDV-Anlage prüft, über die alle interessierenden Applikationen, von denen Hotelbuchungen nur eine ist, abgewickelt werden sollen. Im übrigen war es von Anfang an ein nicht unumstrittener Lösungsversuch gewesen, da die Frage der Zusammenarbeit der Schweizer Hotellerie mit nur einer - wenn auch sehr wichtigen - Reisebüroorganisation grundsätzliche Probleme aufwirft.

14.217 Der Telex Dial In Feature

Diese Einrichtung des Kommunikationscomputers in London ist bereits besprochen worden. Er erlaubt die direkte Anwahl dieses Computers über ein dazu ermächtigtes Telexgerät und das öffentliche Telexwählnetz. Diese Funktion war ebenfalls dem in der zweiten Phase in der Schweiz zu installierenden Kommunikationscomputer zugedacht gewesen.

Bereits in der ersten, realisierten Phase versuchte die IRS, mögliche Grossreservierer für diese Reservationsmethode zu interessieren, so vor allem die Reisezentralen grosser Firmen in der Schweiz. Allerdings blieb auch hier der Erfolg aus. Hiefür dürften zwei Gründe massgebend gewesen seien: zum ersten sind die reservierenden Personen nur in den wenigsten Fällen mit der Telexistin identisch, d.h. sie müssen die Telexistin mit der Reservation beauftragen, was Mehraufwand bedeutet und kompliziert ist. Zum zweiten ist es für die reservierende Person einfacher,

das nächstgelegene Reservationsbüro anzurufen, statt einen Telex nach England zu schicken. Möglicherweise hätte sich ein besserer Erfolg eingestellt, wenn der Store and Forward Computer in der Schweiz installiert gewesen wäre und die Kosten für den Telex nach London entfallen wären.

14.218 Der Einsatz von Agenten

Schliesslich wurde auch noch die Möglichkeit geprüft, in Deutschland die Buchungsbüros des Steigenberger-Reservations-Service (SRS) als Agenten für die IRS einzusetzen. Die ersten Kontakte verliefen grundsätzlich recht vielversprechend. Die IRS stellte ihren Betrieb dann aber vor einem definitiven Zusammenarbeitskonzept ein.

Zu einem agentenähnlichen Vertrag ohne viel Wirkung kam es demgegenüber zwischen der IRS und dem Zürcher Verkehrsverein. Danach wurde an der Schalttafel in Kloten, die über freie Hotels Auskunft gibt und über die diese Hotels mit einem Tastendruck angewählt werden können, eine Taste der IRS zugeordnet; diese Taste wurde von den Gästen bedient, die Reservationen für ausserhalb des Raumes Zürich aufgeben wollten.

14.22 Die Massnahmen auf der Aufwandseite

Sie zielten darauf ab, den Aufwand der IRS zu verringern.

14.221 Die Umleitung von Telephonanrufen auf ein zentrales Büro

Obgleich sich die Lösung eines einzigen Reservationsbüros in der Schweiz, das über mehrere lokale Telephonnummern hätte angerufen werden sollen, bereits beim Aufbau der IRS als nicht durchführbar erwies, wurden die PTT nach den ersten Betriebsergebnissen erneut kontaktiert. Allerdings liess sich eine Lösung wie in England auch dieses Mal nicht realisieren. Grundsätzlich bestehen Umschaltgeräte, die einen darauf eingehenden Anruf automatisch auf einen anderen Telephonapparat umschalten; die PTT lässt jedoch nicht zu, dass sich dieser zweite Apparat ausserhalb des ursprünglich angewählten Telephonvorwahlnet-

zes befindet, da durch die geographischen Gegebenheiten in der Schweiz die Gesprächsqualität eine Einbusse erleiden könnte.

14.222 Die Einführung einer dreistelligen Sondertelephonnummer

Auch eine solche Telephonnummer konnte nicht erhältlich gemacht werden; hiefür erfüllte die IRS die vorgeschriebenen Bedingungen nicht. Der Dienst muss einem allgemeinen Bedürfnis entsprechen, wie z.B. eine Pannenhilfe, er muss weiter allgemein sein, d.h. die IRS müsste für alle Schweizer Hotels Reservationen vermitteln können und schliesslich dürfen sich keine Konkurrenten den Dienst streitig machen.

14.223 Die Teilung der Telephonmietleitung

Ausserordentlich hohe Fixkosten verursachten die Mietleitungen zwischen den USA und Europa einerseits und zwischen Bern und London andererseits. Es lag daher nahe, trotz Kenntnis vom grundsätzlichen Verbot des multi-using, die PTT erneut anzufragen, ob tatsächliche keine Möglichkeit bestehe, die gemietete und bei weitem nicht ausgelastete Leitung mit einem Dritten zu teilen. Auch dieser Versuch endete ohne Erfolg.

14.224 Die Reduktion des Personalbestandes und des Geräteparkes

Eine Lösung, die allein von der IRS beeinflusst werden konnte, wurde rasch einmal realisiert: die Anpassung des Personalbestandes an das tatsächlich abzuwickelnde Reservationsvolumen. Allerdings konnte diese Reduktion nur beschränkt durchgeführt werden, da der tägliche Reservationsbetrieb von 0900 h bis 2100 h und der samstägliche Betrieb lange Präsenzzeiten erforderten. Sie wurde im übrigen auf die Weise etwas eingeschränkt, als in zwei Buchungsbüros ein automatischer Antwortgeber angeschlossen wurde, der nach der allgemeinen Arbeitszeit die anrufenden Gäste anwies, dem diensttuenden Büro zu telephonieren.

Der Gerätepark wäre ebenfalls abgebaut worden, wenn sich Promotour und das Reservierungsbüro International Hotel Germany endlich einmal hätten entschliessen können, auf den on-line-Betrieb überzugehen. Für diesen Fall waren den beiden Partnern Cossor-Geräte der IRS offeriert worden.

Als andere Lösungsmassnahmen nicht oder nur punktuell zu den erwünschten Erfolgen führten, wurde das Buchungsbüro Lausanne auf den 30.6.1972 und das Buchungsbüro Bern auf den 30.8.1972 geschlossen.

14.225 Die Uebernahme der IRS durch die IRC

Der Grund, weshalb gerade die beiden Büros geschlossen wurden, also auch dasjenige in Bern, wo sich auch der Hauptsitz der IRS befand, hängt einerseits damit zusammen, dass das Buchungsbüro Zürich rund 50% der Reservationen - dies in Uebereinstimmung mit der Vorausage - tätigte. Zum anderen lag der Grund darin, dass während einer gewissen Zeit die Aussicht bestand, dass die IRC die IRS übernehmen würde, unter der Bedingung, dass nur noch ein Büro, dasjenige in Zürich, weiterbetrieben würde. Grundsätzlich war der Aktor der Uebernahme der IRS durch die IRC, die in den Verträgen als mögliche Lösung durch das Vorkaufsrecht vorgegeben war, nicht abgeneigt Allerdings verbanden sich damit dann noch weitere z.T. in ihren Konsequenzen nicht absehbare Bedingungen und vermochte die IRC auch in diesem Zeitpunkt keine verbindliche Zusicherung bezüglich ihrer Verkaufsanstrengungen abzugeben, so dass der SHV schliesslich dieser Lösung nicht zustimmte und die Auflösung der IRS verlangte.

14.23 Die Betriebseinstellung

Da alle vorstehenden Lösungsmöglichkeiten nicht realisiert werden konnten oder nur punktuell einige Erfolge einbrachten, beschlossen der SHV und die IRC am 21.9.1972, den Betrieb der IRS per Ende September 1972 einzustellen. Für den Aktor waren die beiden die obere Grenze des Wertbereiches fixierenden Nebenbedingungen - Vorschuss von höchstens 1,5 Millionen Franken und in absehbarer Zeit kostendeckender Betrieb - nicht realisiert worden. Auch bestand für ihn kein Anlass zur Annahme, dass die zweite Bedingung bald einmal erfüllt werden könnte.

Kapitel 4:

Folgerungen aus Planung, Gestaltung und Betrieb der International Reservations Switzerland AG

Im letzten Kapitel unserer Arbeit interessieren die Folgerungen, die sich aus der Projektierung, der Gestaltung und dem Betrieb der IRS ziehen lassen. Dabei beschränken wir uns auf diejenigen Folgerungen, die einen Beitrag zum Zweck der Untersuchung zu leisten vermögen. Dementsprechend interessieren uns vorwiegend

- Folgerungen aus der Phase der Projektierung der IRS, die entscheidungstheoretisch die massgebliche Phase ist und
- Folgerungen, die die Beantwortung unserer Frage, ob der SHV den HRS-Entscheid, bzw. die HRS-Entscheidungen je hätte treffen sollen, erlauben und Folgerungen, die gewisse Lehren für künftige Entscheidungen des SHV zulassen.

Der dritte Zweck unserer Arbeit, die Beschaffung von Informationen, die die sachliche Diskussion des HRS-Entscheides erlauben sollen, ist bereits weitgehend erfüllt, indem in den bisherigen Ausführungen aus der Fülle aller denkbaren Informationen diejenigen dargestellt worden sind, die eine solche Diskussion begünstigen.

15. Hätte der Schweizer Hotelier-Verein die International Reservations Switzerland AG je schaffen sollen?

15.1 Rekapitulation der Beurteilung der einzelnen Entscheidphasen

Auf eine detaillierte Darstellung der Beurteilung aller Phasen der HRS-Entscheidungen dürfen wir hier verzichten. Sie findet sich ausführlich in Kapitel 2. Was hier aber beschrieben werden soll, sind die u.E. wesentlichsten Erkenntnisse aus jenem Kapitel. Diese Erkenntnisse sind weitgehend auch Erklärungen dafür, weshalb der HRS-Entscheidprozess des SHV nur zum kleinen Teil als entscheidungstheoretisch geglückt beurteilt werden kann. Dass der Aktor sie nicht oder nur teilweise berücksichtigt hat, ist weitgehend für das Scheitern der IRS massgebend; es sind aber noch weitere Gründe zu berücksichtigen, die ausserhalb des Einflussbereiches des Aktors lagen und in Abschnitt 16 beschrieben werden sollen.

Die Darlegung der sechs wichtigsten Erkenntnisse oder Lehren aus Kapitel 2 darf aber auch nicht den Eindruck entstehen lassen, dass der Entscheidungsprozess des SHV durchwegs mit entscheidungstheoretischen Mängeln behaftet war. Es ist im Gegenteil als sehr positiv zu beurteilen, dass der Aktor, der ja nicht willentlich den Vorschriften der einzelnen Entscheidphasen gefolgt ist, schliesslich so viele Entscheidinformationen gesammelt hatte und sie auch genügend einleuchtend vertreten konnte, dass sich das Kollektiv des Aktors, immerhin

über 3000 Hoteliers, überzeugen und zu fast durchwegs einstimmigen Entscheiden bringen liess.

15.11 Zielsetzung und Gefolgschaft der Mitglieder

Wenn ein Kollektiv einen Entscheid fällt, bedeutet dies noch nicht notwendigerweise, dass die Individuen dieses Kollektivs die mit dem Entscheid empfohlenen Verhaltensregeln befolgen werden. Sehr oft will oder kann nämlich das Individuum die Konsequenzen des Beschlusses, an dem es mitgewirkt hat, nicht absehen. In beiden Fällen haben die getroffenen Entscheidungen den gleichen Charakter, bloss den eines unverbindlichen Lippenbekenntnisses, d.h. das einzelne Mitglied identifiziert sich nicht mit den Zielsetzungen des Kollektivs. Dies hat zur Folge - sofern der gefasste Beschluss nicht die Identifizierung mithilfe einer Verbindlichkeitsklausel und mit Sanktionen erzwingt -, dass in der Praxis die Durchführung des Beschlusses auf Passivität oder gar Widerstand stösst 1).

Eine natürliche und deshalb grundsätzlich erfolgversprechende Gefolgschaft der Mitglieder ist dann sichergestellt, wenn es dem Kollektivaktor gelingt, seine Ziele aus den individuellen Zielen der Mitglieder abzuleiten und sie anschliessend sich zu setzen. Gefolgschaft durch Zielsetzung, und zwar im entscheidungstheoretisch korrekten Sinn durch Herleitung mit Hilfe einer Sozialwahlfunktion, dürfte in Bezug auf die tatsächliche Zielsetzung des SHV die wesentlichste Erkenntnis für künftige Aktivitäten sein.

15.12 Die Grundlagenforschung als Voraussetzung der Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit

Wir haben erkannt, dass eine erfolgreiche Entdeckung der Entscheidnotwendigkeit beim Wissen um Wirkungszusammenhänge und bei der Fixierung bestimmter Umweltsmerkmale ansetzt, die durch ihr ursächliches Zusammenwirken mit anderen Grössen bei einer Veränderung einer

1) Der Objektivität halber muss allerdings festgehalten werden, dass der gleiche Effekt auch erzielt wird, wenn die Durchführung des Beschlusses nicht die Resultate erbringt, die bei der Beschlussfassung in Aussicht gestellt worden und von den Delegierten als sichere Konsequenzen einer Alternative ins Kalkül aufgenommen worden sind. Der IRS ist später zu Recht vorgeworfen worden, sie hätte ihre Zusicherungen bezüglich geographischer Ausdehnung nicht wahrgemacht. Die nicht immer sehr kooperative Haltung vieler Hoteliers lässt sich bestimmt teilweise mit solchen sich später als nicht richtig erweisenden Zusicherungen erklären.

Entscheidsituation rechtzeitig auf damit entstehende Probleme hinweisen. Die Wirkungszusammenhänge aufzudecken, zu analysieren und sie über eine möglichst lange Periode auf ihre Zuverlässigkeit und Aussagefähigkeit zu beobachten, ist Aufgabe einer intensiven Grundlagenforschung. Dabei ist es entscheidungstheoretisch unerheblich, ob diese durch den Aktor allein oder im Zusammenwirken mit anderen potentiell interessierten Aktoren betrieben wird. Massgebend ist einzig, dass künftige Entscheidungen fundiert getroffen werden können. Dies dürfte ebenfalls eine wesentliche Erkenntnis des SHV sein.

15.13 Die überverbandliche Kooperation bei der Problemanalyse

Der Aktor hat die Problemanalyse allein durchgeführt, statt in Zusammenarbeit mit anderen Fremdenverkehrsorganisationen. Wir haben festgestellt, dass zwei Gründe für ein kooperatives Vorgehen sprechen:

- Die Problemanalyse führt unweigerlich zur Analyse von Problemen, die nicht einen einzelnen Fremdenverkehrsträger allein berühren, sondern immer (zumindest: meistens) mehrere Träger. Dies hängt mit dem Komplementaritätscharakter der touristischen Angebotsleistung zusammen. Es ist aus diesen Grunde fast zwecklos, ein Problem nur aus der Optik eines einzelnen Fremdenverkehrsträgers oder einer einzigen Branche analysieren zu wollen. Den tatsächlichen Ursachen kann erst auf den Grund gekommen werden, wenn sie aus möglichst vielen im Fremdenverkehr wichtigen Betrachtungsrichtungen untersucht werden. Nur ein kooperatives Vorgehen - am besten zwischen Verbänden - stellt sicher, dass die vielschichtigen Faktoren, die den Fremdenverkehr begründen, in Hypothesen und Beweisführungen für diese Hypothesen berücksichtigt werden.

  So ist z.B. mit Sicherheit anzunehmen, dass der relative Rückgang des Marktanteils der schweizerischen Uebernachtungen nicht allein mit Ursachen in der schweizerischen Hotellerie zu begründen ist, sondern mit Ursachen, die im gesamten Fremdenverkehr der Schweiz liegen, und damit nur in Zusammenarbeit mit allen Fremdenverkehrsträgern ermittelt werden können.

- Die gründliche Untersuchung ist für einen einzelnen Aktor zu aufwendig.

Angesichts des heutigen gesamthaft doch relativ bescheidenen Standes der überverbandlichen Kooperation ist allerdings nicht abzusehen, wann die Aufgabe der gemeinsamen Problemanalyse an die Hand genommen werden kann. Es könnte vielleicht die Kooperationswilligkeit dadurch etwas gefördert werden, dass den einzelnen Verbänden klarzumachen versucht wird, dass Kooperation nicht Prestigeeinbusse bedeutet.

Eine systematische und auf überverbandlicher Ebene geführte Problemanalyse hätte im vorliegenden Fall wahrscheinlich zum Schlusse geführt, dass nicht nur hotelseitige Alternativen, sondern Varianten, die wiederum auf einer Zusammenarbeit beruhen, den grössten Beitrag an das Ziel, den heutigen Marktanteil zu halten oder gar auszuweiten, geleistet hätten.

15.14 Die Kenntnisse von Modellzusammenhängen als Voraussetzung des Auffindens von Alternativen

Der Aktor hat es verstanden, gerade in der Phase des Auffindens von Alternativen ausserordentlich viele Informationen zusammenzutragen, die ihm das Aufstellen von Varianten erleichtert haben. Dies war umso schwieriger, als im Zeitpunkt der ersten HRS-Entscheidungen in Europa nichts Vergleichbares existierte. Allerdings wirkte es sich gerade in dieser Phase des Entscheidungsprozesses als Mangel aus, dass der Aktor eine falsche Zielebene zum Ausgangspunkt seiner Entscheidung gewählt hat: statt eines Zieles auf der Ebene der Marktziele, visierte er ein Ziel auf der Ebene darunter, die in Bezug auf das originäre Ziel bloss Mittelcharakter hat, an.»

Entscheidend vernachlässigt wurden hier - und das dürfte wahrscheinlich noch mehr ins Gewicht fallen - die möglichen Kenntnisse von Modellzusammenhängen. Namentlich zwei Modelle hätten hier berücksichtigt werden müssen. Sie hätten beide mit grosser Wahrscheinlichkeit aufgedeckt, dass die HRS-relevanten Volumina zu gross gewählt worden sind. Diese zu gross angenommene Reservationsmenge ist schliesslich dafür schuld, dass für die IRS materiell und personell ein zu grosser Apparat geschaffen worden ist, und dass die tatsächlichen Betriebsergebnisse im Vergleich mit den geplanten Ergebnissen so enttäuschend ausgefallen sind. Diese beiden Modelle sind:

- Zusammenhänge Marktpotential - Marktvolumen - Marktanteil. Der Aktor hat irrtümlicherweise oder um die Gestaltung eines Reservationssystems zu begründen,

angenommen, dass das Marktpotential mit dem Marktanteil identisch sei.

- Modelle über das Käuferverhalten. Der Aktor hat es unterlassen, ein Modell des Käufers zu wählen, das der Wirklichkeit relativ nahe kommt. Es wurde von ihm - wenn auch unbewusst - das sehr abstrakte Modell eines homo oeconomicus unterstellt.

15.15 Die Unsicherheit als konstitutives Element der Konsequenz

Obgleich bereits mehrere Male darauf hingewiesen worden ist, dass die Unsicherheit gewissermassen als roter Faden den ganzen Entscheidprozess durchzieht, kommt diesem Phänomen insbesondere bei der Ermittlung der Konsequenzen von Alternativen entscheidende Bedeutung zu. Dies äussert sich für den Aktor darin, dass er den einzelnen Konsequenzenwerten die Wahrscheinlichkeit bzw. die Wahrscheinlichkeiten ihres Eintretens zuordnen muss. Dies wiederum bedingt, dass er die verschiedenen Unsicherheitsquellen kennen und in der Lage sein muss, ihren Einfluss auf die Sicherheit der Konsequenzenwerte abzuschätzen und für diese einen dementsprechenden Unsicherheitsfaktor zu determinieren.

15.16 Die Einstellung zum Risiko als letztlich entscheidender Faktor bei rationaler Indeterminiertheit

Wir haben festgestellt, dass es sich beim HRS-Entscheid um einen Entscheid in einer rational indeterminierten Situation handelt und dass für einen solchen Fall die Entscheidungstheorie an den Grenzen ihrer Aufgabe, formale Anleitungen zu vermitteln, angelangt ist. Sie wird in diesem fliessenden Uebergang zwischen rationaler Formalität und subjektiver Intuition in immer stärkerem Masse durch das Risiko bzw. durch die Einstellung des Aktors zum Risiko abgelöst.

Weiter haben wir erkannt, dass das Verhältnis des Aktors zum Risiko irgendwo zwischen neutral und optimistisch liegt. Auf eine neutrale Einstellung lässt sich schliessen durch die unbewusste Verwendung der Grundzüge des Prinzips der ungenügenden Begründung von Bernoulli und Laplace im Feinentscheid, bei welchem die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens der Konsequenzen für alle drei Alternativen - wiederum unbewusst - als gleich gross eingeschätzt worden ist. Die Erfahrungen des Aktors in ähnlichen einmaligen Entscheidungen (Schaffung sozialer

Institutionen, Ausbau der Stellenvermittlung, Aufbau der beruflichen Ausbildung, Schaffung des Beratungsdienstes etc.) lassen eine eher optimistische Haltung auch bei weiteren derartigen Entscheiden vermuten. Allerdings ist auf einen grundlegenden Unterschied zwischen dem HRS-Entscheid und den aufgeführten Entscheidungen, die früher getroffen worden sind, hinzuweisen: die Konsequenzen dieser früheren Entscheidungen lagen durchwegs im Bereiche der unmittelbaren Beeinflussbarkeit durch den Aktor, während die Konsequenzen des einmal getroffenen HRS-Entscheides nur noch bedingt durch den Aktor beeinflusst werden konnten. Dies deshalb, weil er sich für die Ausführung der Entscheidung mit einem Partner zusammengetan und mit diesem ein Besitzverhältnis an der IRS ausgehandelt hatte, das ein weiteres Vorgehen ohne Zustimmung dieses Partners nicht erlaubte. Für den SHV war also nicht nur der HRS-Entscheid als solcher einmalig, sondern auch die dem Entscheid nachfolgende Phase, die nicht unter der alleinigen Kontrolle des SHV stand, und damit praktisch den Tatbestand der Irreversibilität erfüllte.

15.2 Berücksichtigung weiterer entscheidungsrelevanter Faktoren

15.21 Die personellen Gegebenheiten im SHV

Aus den vielfältigen innerverbandlichen Beziehungen sollen nur die drei in Bezug auf die Gestaltung der IRS wichtigsten hervorgehoben werden. Sie dürften beim HRS-Entscheid sehr wichtige Rollen gespielt haben.

Bereits bei verschiedenen Gelegenheiten haben wir auf die für einen Entscheid solchen Umfanges ungenügende fachliche Eignung objektbezogener Arbeitsleistungen im SHV hingewiesen. Zwei Hauptmängel standen dabei im Vordergrund:

- Der HRS-Entscheid wurde von EDV-Leuten, statt von Marketingspezialisten vorbereitet. Damit soll nicht die Arbeit des Projektteams zur Diskussion gestellt werden, sondern darauf hingewiesen werden, dass der Einsatz von Marketingfachleuten möglicherweise gar nicht zu einem HRS-, sondern zu einem anderen Entscheid geführt hätte, der den gleichwertigen oder grösseren Beitrag an die Absatzzielsetzungen des SHV zu leisten imstande gewesen wäre.
- Es mangelte zudem an einer genügend breiten Grundlagenforschung, die zweckmässige Informationen hätte zur Verfügung stellen und das vollständige Befolgen

der Vorschriften der einzelnen Entscheidphasen hätte ermöglichen können.

Eine weitere personelle Gegebenheit, die den HRS-Entscheid bzw. dessen Folgen wesentlich zu beeinflussen vermochte, bestand in den nur vorübergehend sehr intensiven personellen Beziehungen zwischen dem SHV und der SWISSAIR als möglichem zukünftigen Grossbenützer und Partner der IRS. Infolge Todesfalles kühlten die Beziehungen dann aber ab, und es kam später zu dem beschriebenen enttäuschenden Verhalten der SWISSAIR.

Durch diesen Todesfall und eine schwere Erkrankung ergab sich schliesslich noch die dritte erfolgsbeeinträchtigende personelle Gegebenheit: die dauernde Umstrukturierung der Führungsspitze der IRS während des HRS-Entscheides. Gerade die rationale Indeterminiertheit der Entscheidsituation bedarf einer starken Führerschaft, die klar und eindeutig die für unter diesen Umständen massgebenden Grössen, wie Einstellung zum Risiko, Vorkehren zur Minderung des Risikos etc. fixieren. Dass eine Umstrukturierung der Führerschaft in den wichtigsten Entscheidphasen, die im übrigen wegen der einem Verband offensichtlich eigenen langsamen Entscheidfindung nur sehr zögernd voranschritt, dem HRS-Entscheid nicht gerade sehr förderlich war, bedarf keiner weiteren Beweisführung.

15.22 Die Kooperationsbereitschaft im Fremdenverkehr

Ob eine Idee, wie zum Beispiel ein Hotelreservationssystem, sich als erfolgreich erweist oder nicht, entscheidet letztlich der Markt. Dieser ist in verschiedener Hinsicht manipulierbar, so. zB. hinsichtlich der Struktur des Marktes und in Bezug auf die Schaffung eines neuen Bedürfnisses.

Wenn nun das gegenwärtige Bedürfnis des Marktes nach einem Hotelreservationssystem überschätzt worden ist, wie im Falle der IRS eindeutig geschehen ist, dann liesse sich u.U. die Auffassung vertreten, dass der Markt auf diese Weise beeinflusst werden könnte, dass er mit der Zeit das Reservationssystem als Bedürfnis empfindet. Diese Beeinflussung kann erfolgreich jedoch nur über eine starke Marktstellung geschehen. Sie zu erreichen wird im Falle Schweiz mit ihrer föderalistisch-atomistischen Struktur des Fremdenverkehrsangebots praktisch durchwegs uneingeschränkt als

über die Form der Kooperation erreichbar angeschaut. Sie also ist Voraussetzung für die erfolgreiche Angebotsgestaltung im allgemeinen und die Durchsetzung der neuen Idee eines Hotelreservationssystems im besonderen.

Zumindest im Bezug auf die International Reservations Switzerland AG hat es sich aber gezeigt, dass die Kooperation im Fremdenverkehr wohl bis auf weiteres ein Schlagwort bleiben dürfte, gelang es dem Aktor doch nicht einmal, eine mögliche Vorstufe der Kooperation zu erreichen, die im vorliegenden Fall aus einer wenig formellen, aber konkreten Unterstützung der Idee bestanden hätte, die z.B. die Benützung des Systems und entsprechende Empfehlungen an das Publikum hätte beinhalten können.

Es mag sein, dass neben den von der Theorie erarbeiteten Gründen für die mangelnde Kooperationsbereitschaft 2) im Falle der IRS noch ein weiterer Grund hinzukommt: die Vorausahnung der anderen Fremdenverkehrsorganisationen, dass die IRS nicht einem echten Marktbedürfnis entspreche und deshalb scheitern werde. Aber selbst in diesem Falle hätte sich eine Kooperation manifestieren können, allerdings in einer etwas anderen Form, nämlich durch Hinweis auf diese Befürchtungen.

Auf einen möglichen potentiellen Partner der IRS soll noch speziell eingegangen werden. Er wurde bereits im Zusammenhang mit der grundsätzlichen Möglichkeit, in seinen Auslandesagenturen Datenstationen der IRS einzurichten, auf S. 40 kurz erwähnt: die Schweizerische Verkehrszentrale. Sie wäre gewissermassen das ergänzende Pendant zum Schweizerischen Fremdenverkehrsverband, der in der Schweiz die an anderer Stelle besprochene koordinierende und zusammenfassende Tätigkeit der Pauschalangebotszusammenstellung übernehmen würde, indem sie diese Pauschalangebote und die übrigen touristischen Angebotsleistungen der Schweiz im Ausland, trotz teilweiser möglicher Konkurrenzierung des Reisebürogewerbes und trotz des heute noch geltenden Organisationsstatuts, das allenfalls geändert werden muss,

2) Siehe hiezu insbesondere Ackermann, D., Zur Bedeutung der Konzentrationstendenzen für die kleinen Hotelunternehmen, Dissertationsmanuskript, Bern 1972, S. 92 ff. Die dortigen Ausführungen können ohne weiteres sinngemäss auf die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen Fremdenverkehrsorganisationen übertragen werden.

direkt verkaufen sollte. In vollständiger Uebereinstimmung mit Krippendorf 3) und entschiedener Unterstützung seiner Auffassung sind hierfür drei Gründe massgebend:

- Andere Fremdenverkehrsländer verkaufen sich ebenfalls über das Medium einer nationalen Fremdenverkehrsorganisation.
- Die Reisebüros sind bei dem heutigen unübersichtlichen Angebot nicht mehr in der Lage, speziell schweizerische Angebote bevorzugt zu verkaufen.
- Die Tätigkeiten der Schweizerischen Verkehrszentrale entsprechen schon sehr weitgehend einem Verkaufsverhalten, indem sie zunächst durch Information Vertrauen schaffen (Imagewerbung) und anschliessend das Angebot konkretisieren (Verkaufswerbung). Für den abschliessenden Verkauf wird der interessierte Gast an ein Reisebüro verwiesen, wo er in einen naturgemäss andersgearteten Beeinflussungssog geraten kann.

Obgleich die IRS in der ersten Phase noch nicht über durch die SVZ als nationale Fremdenverkaufsorganisation idealerweise zu verkaufenden Pauschalangebote verfügte - solche waren in einer späteren Phase durch Zusammenschluss mit den Reservationssystemen anderer Anbieter touristischer Leistungen oder durch ensprechende Erweiterung der Software vorgesehen - wäre es durchaus denkbar gewesen, dass die Schweizerische Verkehrszentrale bereits von Anfang an in bestimmten Auslandagenturen Datenstationen der IRS eingerichtet und über diese Geräte Hotelbuchungen vorgenommen hätte. Nicht zuletzt entsprechender Anregungen der SVZ wegen hat sich der SHV ja überhaupt hinter das Problem eines Hotelreservationssystems gemacht.

Man kann sich sogar vorstellen, dass selbst das von der SVZ vermutete Problem der Konkurrenzierung der Reisebüros hätte eliminiert werden können, indem die SVZ-Agenturen sich bezüglich Abwicklung von Hotelbuchungen vorwiegend, vorläufig vielleicht sogar ausschliesslich, in den Dienst dieser Reisebüros hätten stellen können, indem sie gerade bei den Reisebüros auf die Möglichkeit eines inländischen Anrufs an die nächstgelegene SVZ-Agentur und die Abwicklung der Hotelbuchung innerhalb von Sekunden

3) Krippendorf, J., Marketing im Fremdenverkehr, Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption, Heft 7 der Berner Studien zum Fremdenverkehr, Bern, 1971, S. 139

hätten hinweisen können. Es kann auch keine Rede davon sein, dass nur bestimmte Hotels in der Schweiz von dieser Unterstützung durch die SVZ profitiert hätten und dies im Widerspruch zur Politik der SVZ gestanden wäre, grundsätzlich die Interessen aller touristischer Anbieter in der Schweiz zu vertreten: generell stand jedem Hotel (auch Nichtmitgliedern des SHV) die Möglichkeit offen, sich der IRS anzuschliessen.

Die Einrichtung von IRS-Datenstationen z.B. in San Francisco, New York und London wäre im übrigen für die SVZ ohne jeglichen und für die IRS mit bloss geringem finanziellem Aufwand möglich gewesen.

15.23 Einige Merkmale der IRC und ihres Vorgehens

Nachdem eingehend der Schweizer Hotelier-Verein, sein Vorgehen im HRS-Entscheid, und die Mängel, die diesem Vorgehen anhaften, besprochen worden sind, sollen einige Eigenheiten der IRC, die den Ausgang der IRS ebenfalss beeinflusst haben dürften, zur Sprache kommen.

Von den u.E. nicht geglückten Marketing-, insbesondere Werbeanstrengungen, war bereits die Rede: die IRC hat es nicht verstanden, eine sehr wesentliche Voraussetzung für das Eindringen am Markt zu schaffen, nämlich das einheitliche Image des "Produkts" Reservationen. Zudem dürfte die IRC einen schwerwiegenden Fehler gemacht haben, indem sie ursprünglich nur einen beschränkten Ausschnitt potentieller Benützer des Reservationssystems angesprochen hat: Privatkunden. Dieses Vorgehen haben die IRC und später ihre Tochtergesellschaften in den Ruf der Konkurrenzierung der Reisebüros und der Reisebürofeindlichkeit gebracht, obgleich in späteren Stadien der Entwicklung grosse Anstrengungen für ein Reisebürokonzept unternommen wurden, das auch die Reisebürokommission regelte. Gerade die IRC - im Gegensatz zur Space Bank, der Tochtergesellschaft der American Express Corp. - hätte es in der Hand gehabt, dank ihrer Neutralität allen Reisebüros gegenüber eine führende Rolle zu übernehmen. Die IRC hat es jedoch vorgezogen, ein System für Grossbenützer zu schaffen (vor allem für die American Automobile Association), die den Zugriff auf ihre Hotels durch Reisebüros nicht gestatteten.

In Europa hat sich die IRC bei ihren Versuchen der geographischen Ausdehnung nie verbindlich fixieren lassen. Sie hat stets von ihren Vorstellungen über die Auswei-

tung des Systems gesprochen, liess sich jedoch nie zu entsprechenden vertraglichen Zusicherungen bewegen. Dies lässt sich als Ausdruck der Unsicherheit seitens der IRC interpretieren: eine Ausdehnung im beschriebenen Ausmasse hätte demnach nur stattgefunden, wenn die allgemeine Entwicklung dies rechtfertigt hätte. Die Interpretation mit Hilfe der Unsicherheit drängt sich gerade auch bei der Beurteilung des Vorgehenskonzeptes in Europa auf: hätte die IRC in Bezug auf den Erfolg ihres Reservationssystems keinerlei Risiko berücksichtigt, d.h. hätte sie den Konsequenzen der Alternative "Ausdehnung auf Europa" Sicherheit zuordnen können, dann wäre sie wohl ohne Mithilfe nationaler Organisationen vorgegangen. Gerade, weil die Annahme der Sicherheit sehr wirklichkeitsfremd sein dürfte, hat sie sich lokale Partner gesucht. Damit wurden einerseits die Risiken aufgeteilt und andererseits die - wahrscheinlich nicht unrealistische - Annahme getroffen, dass über diese lokalen Partner bestehende Reservationspotentiale erschlossen werden könnten.

Schliesslich bleibt zu erwähnen, dass es sich bei den ursprünglichen entscheidenden IRC-Leuten nicht um erfahrene Manager, sondern - entsprechend der Aufgaben der Muttergesellschaft Planning Research Corp. - um Berater handelte, die vorgängig im EDV-Consulting tätig gewesen waren. Ein Zusammenhang zwischen diesem Faktum und dem Scheitern der IRS kann natürlich nicht genau gemessen werden. Immerhin dürften viele der späteren Entscheidungen im Zusammenhang mit den Massnahmen zur Sanierung der IRS aus schweizerischer Sicht etwas unter dem Mangel unternehmerischer Entschiedenheit gelitten haben.

15.3 Zusammenfassende Beurteilung

Die vorstehenden Darlegungen haben belegt, dass die Entstehung der IRS und ihre kurze Existenz mit misslichen Problemen zu kämpfen hatten, wobei erst noch die verschiedenen technischen Probleme (Unterbrüche des Reservationsbetriebes wegen Streiks des Personals des britischen General Post Office, Kabelbruchs in Frankreich, Einsatz von nicht genügend ausgetesteten Terminals etc.) ausgeklammert blieben. Sie haben aber auch gezeigt, dass der Schweizer Hotelier-Verein nicht einen Entscheid im Sinne der Vorschriften der Lehre vom rationalen Entscheid getroffen hat. Entstanden ist die Idee eines Hotelreservationssystems Schweiz nämlich nicht wie idealerweise gewünscht durch die Vorgabe von Zie-

len (im Absatzmarktbereich) 4), sondern einerseits durch die Befürchtungen, dass künftig die Reservationen durch ausserhalb der Hotellerie stehende Organisationen abgewickelt würden und andererseits durch unkritisch übernommene Vorbilder aus den USA. Obgleich der HRS-Entscheid nicht ausdrücklich der Entscheidungstheorie folgte, finden sich aber dennoch bei den einzelnen Entscheidphasen Ansätze, die deren Anweisungen sehr nahe kommen.

Die Befürchtung, dass ausserhalb der Hotellerie stehende Organisationen das Monopol über die Reservationstätigkeit ausüben könnten, beeinflusste das hastige Vorgehen in der Entscheidfällung des SHV. Durch ihr aggressives Vordringen hatten Citel und Space Bank in der Schweiz einzelne Hotels bereits vor der Aufnahme des IRS-Betriebes an ihr System anzuschliessen vermocht und es musste befürchtet werden, dass noch weitere Hotels sich ihrem System zuwenden würden, wenn nicht in sehr kurzer Zeit der Schweizer Hotelier-Verein ein System aufzustellen in der Lage gewesen wäre. Nachdem einmal feststand, dass der SHV sich aktiv in das Reservationsgeschäft einschalten wollte und damit die bekannte Zielsetzung verfolgte, möglichst die gesamte freie Kapazität der Schweizer Hotellerie zusammengefasst anzubieten, war deshalb eine entschlossene Ausarbeitung der HRS-Idee durch den Entscheid über die Art des Systems und die dezidierte Verwirklichung dieser Idee bedingungslos notwendig.

Aber auch bei Nichtexistenz einer Konkurrenz und beim peinlich genauen Befolgen der Vorschriften der Entscheidungstheorie mit entsprechendem Zeitaufwand wäre es nicht zu einem Entscheid gekommen, der heute als formell richtig oder falsch beurteilt werden könnte. Dies aus dem Grund, weil die zur Verfügung stehenden Informationen in den einzelnen Phasen des Entscheidprozesses und die Angaben über die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Risikos den ganzen HRS-Entscheid als rational indeterminiert gekennzeichnet haben und unter dieser Bedingung die Entscheidungstheorie als formale Lehre nur bedingt Anweisungen zu geben imstande ist. Immerhin wäre das - wie heute klar erkennbar - erhebliche Risiko deutlich geworden. Das Risiko, das der Aktor auf sich zu nehmen bereit ist, steuert in diesem Falle den Entscheid. Dies bedeutet, dass die Frage, ob der SHV den HRS-Entscheid hätte treffen sollen, objektiv nicht beantwortet werden kann. Denn diese Frage beantworten zu versuchen, hiesse danach fra-

4) Dies wird bei der Zielsetzung für die Einführung eines elektronischen Hotelreservationssystems für die Schweiz (Memo SHV vom 27.1.1970) deutlich, in der ausdrücklich gesagt wird: Der Schweizer Hotelier-Verein, später in Zusammenarbeit mit anderen touristischen Organisationen der Schweiz, beabsichtigt, ein eigenes elektronisches Reservationssystem einzuführen (vgl. S. 55).

gen, ob die Einstellung zum Risiko richtig war. Damit begeben wir uns aber in einen Bereich, der nur noch subjektive Mutmassungen zulässt, indem die Einstellung zum Risiko eine nach den einzelnen Individuen abgestufte Eigenschaft ist, die nicht nachempfunden werden kann. Dazu kommt, dass diese Einstellung bei einem Kollektivaktor sich wegen der ständigen Veränderung der Entscheidungsgremien infolge Ausscheidens und Eintrittes neuer Mitglieder ebenfalls einem dauernden Wandel unterliegt. Sie wird aber auch durch aktuelle Erfahrungen bestimmt: ganz sicher ist heute im SHV die Einstellung gegenüber dem Risiko weit weniger optimistisch als vor dem Entscheid, die IRS zu gründen.

Vielleicht lässt sich in diesem Spielraum subjektiver Vermutungen noch halbwegs objektiv vertretbar sagen, dass die Erfahrungen des SHV mit früheren einmaligen und unsicheren Entscheidungen und die Informationen, die der SHV über das Problem und die Lösungsmöglichkeiten "Hotelreservationssystem" besass, ihn tatsächlich nicht zwingend einen anderen als den positiven HRS-Rahmenentscheid (HRS: ja/nein?) haben treffen lassen müssen. Absolut objektiv lässt sich demgegenüber der auf den Kenntnissen des Aktors von 1969 - 1970 nachzuvollziehenden Feinentscheid, mit der IRC zusammen ein partnerschaftliches Reservationssystem aufzuziehen, als entscheidungstheoretisch weitgehend korrekt qualifizieren.

Dennoch behaupten wir, dass der SHV bei Befolgen der entscheidungstheoretischen Anweisungen einen rational besser fundierten Entscheid hätte fällen können. Der Vorteil eines solchen Entscheides gegenüber dem tatsächlich getroffenen hätte nämlich darin gelegen, dass dem Aktor die rationale Indeterminiertheit, d.h. das Risiko, besser bewusst gewesen wäre. Dies hätte wahrscheinlich dazu geführt, dass der Aktor sich entweder willentlich zu einer bestimmten Einstellung diesem Risiko gegenüber bekannt oder aber Anstrengungen unternommen hätte, um es zu mindern.

16. Lehren für die zukünftigen Entscheidungen des Schweizer Hotelier-Vereins

Es sind vor allem drei Lehren, die der Schweizer Hotelier-Verein aus Projektierung, Gestaltung und Betrieb der International Reservations Switzerland AG ziehen kann:

1. Bevor eine neue Tätigkeit aufgenommen wird, d.h. bevor der SHV seinen Dienstleistungsfächer mehr öffnet, muss er gründlich abklären, ob die Mitglieder an einer solchen Ausweitung überhaupt interessiert sind. Dies macht die Abstimmung des kollektiven Ziels mit den individuellen Zielen der Mitglieder, die expli-

zite Formulierung und anschliessend die Genehmigung der Ziele durch das Kollektiv erforderlich. Erst dieser Vorgang erlaubt es, dass künftigen Tätigkeiten des SHV, die ausserhalb der Verbandsadministration liegen, überhaupt die Gefolgschaft durch die Mitglieder gewährt wird.

In diesem Zusammenhang soll kurz auf ein Votum eingegangen werden, dass im Anschluss an das Scheitern der IRS abgegeben wurde und künftige unternehmerische Aktivitäten des SHV verbieten will. Begründet wurde dieses Votum nicht nur mit den schlechten Erfahrungen mit der IRS, sondern auch mit ähnlich schlechten Erfahrungen früherer unternehmerischer Versuche. Die Annahme eines derartigen Verbotes würde der heutigen Entwicklung im Verbandswesen eindeutig zuwiderlaufen. Die Entwicklung, wie dies von Blümle nachhaltig belegt worden ist 5), läuft ganz eindeutig in Richtung Verbandsunternehmung. Von dieser Entwicklung ist auch der SHV nicht ausgenommen, ganz im Gegenteil: nicht einmal ein Fünftel der Einnahmen des Verbandes stammt noch aus Mitgliederbeiträgen, der Rest wird vor allem durch unternehmerische Tätigkeiten (Verlag Hotel-Revue, Inserateregie, Beratungsdienste, Materialdienst, Stellenvermittlung etc.) aufgebracht. Statt sich mit einem Verbot unternehmerischer Aktivitäten dieser bereits angelaufenen und beim SHV recht beträchtlich fortgeschrittenen Entwicklung entgegenzustellen, sollte der SHV veranlasst werden, bei weiteren unternehmerischen Tätigkeiten vermehrt einzelwissenschaftliche Grundsätze zu beachten, insbesondere die Vorschriften der Entscheidungstheorie. Eine derartige Richtungsweisung dürfte dem allgemeinen Trend viel besser entsprechen und weiterhin dazu beitragen, dass der SHV als zu den dynamischsten Arbeitgeberverbänden der Schweiz gehörend beurteilt wird.

2. Künftigen Entscheiden muss unbedingt der Vorschriftenkatalog der Entscheidungstheorie zugrunde gelegt werden. Obgleich bei diesen Entscheiden letztlich der formale Bezugsrahmen der Lehre vom rationalen Entscheid u.U. nicht mehr dazu verhelfen kann, den besten Entscheid zu treffen, sondern diese letzte Phase der unternehmerischen Intuition überlassen werden muss, ist sie in der Lage, in jedem Falle folgende Vorteile zu bieten:

   - Garantierung eines systematischen und damit bewussteren Vorgehens zur Fällung eines formal-rationalen Entscheides.
   - Zwang zur Beschaffung von Informationen, die dem Zweck eines rationalen Entscheides tatsächlich dienlich sind.
   - Ansetzen des ganzen Entscheidprozesses auf einer genügend hohen Zielebene.

5) Blümle, E., Zur Kontrolle des Verbandserfolges, in: Die Unternehmung 2/69, Bern, 1969, S. 103 ff.

- Klares Erkennen des Risikos und die Forderung eines eindeutigen und ausdrücklichen Bekenntnisses zur Einstellung diesem gegenüber.

- Ueberzeugung, dass gewisse touristische Lösungen wegen des Komplementaritätscharakters der touristischen Angebotsleistung nur in garantierter Zusammenarbeit mit anderen Fremdenverkehrsorganisationen getroffen werden können.

3. Sofern die Entscheidung wiederum in die Ermittlung unsicherer Konsequenzen von Alternativen ausmündet, müssen Vorkehren getroffen werden, um diese Unsicherheit zu mindern. Dies geschieht je nach Problem z.B. bei künftigen Marktentscheidungen am zweckmässigsten durch konkrete Zusicherungen der Marktpartner. Ein solches Vorgehen ist bei Grossgüterinvestitionen z.B. in der Form von Optionen bereits bekannt. Auch die IRC hat sich dieser Methode in jüngster Zeit bedient, indem sie sich bei der Verlängerung des Servicevertrages mit der American Automobile Association bestimmte Mindestreservationsmengen bzw. bei Nichterreichen Konventionalstrafen garantieren liess. Im Falle der International Reservations Switzerland AG hätte ein ähnliches Vorgehen z.B. bedeutet, dass von bestimmten potentiellen Grossbenützern eines künftigen Hotelreservationssystems Schweiz feste Zusicherungen über die darüber abzuwickelnden Reservationsvolumina vor dem definitiven Entscheid hätten eingeholt werden sollen.

Nachtrag:

Im Zeitpunkt der Drucklegung der vorliegenden Arbeit hat auch Citel ihren Betrieb eingestellt.

Literaturverzeichnis

Ackermann, D., Zur Bedeutung der Konzentrationstendenzen für die kleinen Hotelunternehmen, Dissertationsmanuskript, Bern, 1972

Appel, P., Schweizerische Versuche zur Realisierung integrierter Systeme der Planung, Steuerung und Kontrolle in der Fertigungsindustrie, Band 6 der Schriftenreihe "Prüfen und Entscheiden", Bern, 1970

Baretje, R., Le mouvement de concentration dans le tourisme moderne, in: Problèmes actuels de l'économie des entreprises touristiques, Publication de l'AIEST, Vol. 9, Berne, 1968

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Bern
- Weiterbildungskurs 1970, Kursunterlage 1, Bern 1970
- Weiterbildungskurs 1970, Kursunterlage 14, Bern 1970

Bidlingsmaier, J.,
- Die Ziele der Unternehmer, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 1963, S. 415 ff
- Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden, 1968

Bircher, H.,
- Konzentration durch Kooperation, Vortragsmanuskript der Internationalen Studientagung "Neue Entwicklungen in der Hotellerie", Rüschlikon, 1970
- Neue Aufgaben für den Schweizer Hotelier-Verein, in: Hotellerie und Fremdenverkehr, Versuch einer Standortsbestimmung, Bern, 1969

Blomstrom, R., The Commercial Lodging Market, Market Research Studie im Auftrage der American Hotel & Motel Association und der Michigan State University, East Lansing, 1968

Blümle, E., Zur Kontrolle des Verbandserfolges, in: Die Unternehmung 2/69, Bern, 1969, S. 103 ff.

Booz-Allen & Hamilton,
- External Reservation Services Analysis, Zusatzuntersuchung im Rahmen der Operation Breakthrough, New York, 1970
- Operation Breakthrough, An Approach to Hotel/Motel Operations in 1978, New York, 1969

Dülfer, E., Zielsysteme, Entscheidungsprozess und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift G. Draheim, Göttingen, 1968

Gäfgen, G.,
- Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen, 1963
- Theorie wirtschaftlicher Entscheidung in der Wirtschaft, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 173, Stuttgart, 1961, S. 1 ff.

Geissler, J., Was die Leute über organisierte Reisen meinen, Sonderdruck für den Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg, aus der Fachzeitschrift "Der Fremdenverkehr" Nr. 11, Darmstadt, 1969

Gutenberg, E.,
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, Berlin, 1960
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, Berlin, 1962

Haas, Ch., Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, Köln, 1966
Hartmann, K., Urlaubserwartungen und Reisemotive, Sonderdruck für den Studienkreis für Tourismus e.V., Starnberg, aus der Fachzeitschrift für Werbung "die Anzeige", Heft 13, Reutlingen, 1967
Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift E. Gutenberg, Wiesbaden, 1962
Hill, W.,
- Marketing I, Bern, 1971
- Marketing II, Bern, 1971
International Reservations Switzerland AG, Business Plan, Bern, 1970
Jöhr, W./Singer, H., Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, Göttingen, 1957
Krippendorf, J.,
- Das gastgewerbliche Marketing, Skriptum des Seminars SHV für Unternehmungsführung, Bern, o.Jg.
- Kooperation - Anker für die Hotellerie, in: Hotel-Revue Nr. 21 Bern, 1968
- Marketing im Fremdenverkehr, Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption, Heft 7 der Berner Studien zum Fremdenverkehr, Bern, 1971
Kühn, R.,
- Der rationale Entscheid, Skriptum des Seminars SHV für Unternehmungsführung, Bern, o.Jg.
- Erklärungsmodell des Käuferverhaltens als Grundlage einer wissenschaftlichen Marktforschung, in: GSM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 15. Jg., Hamburg, 1969, S. 70 ff.
- Grundzüge einer Marketinglehre, Studieneinheit 1 des Studienfaches Marketing (Institut für Management und Kaderausbildung), Zürich, o.Jg.
- Lehre von den Marketingentscheiden, Studieneinheit 2 des Studienfaches Marketing (Institut für Management und Kaderausbildung), Zürich, o.Jg.
- Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information, Band 5 der Schriftenreihe "Prüfen und Entscheiden", Bern, 1969
- Unternehmungspolitik und Unternehmungsplanung, Vorlesungsskriptum, Universität Bern, 1972
Lewin, K., Verhalten und Entwicklung als eine Funktion der Gesamtsituation, in: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern, 1963, S. 293 ff.
Management-Enzyklopädie, München, 1972
Marr, R./Picot, A., Absatzwirtschaft, in: Heinen, E., Industriebetriebslehre, Wiesbaden, 1972
Müller, W.,
- Einführung in die Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Universität Bern, 1972
- Zur neueren Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 100. Jg., Heft 3, S. 444 ff.
Prünster, J., Möglichkeiten der Kooperation für Fremdenverkehrsbetriebe, in: Grundlagen der Unternehmungskooperation, Schriftenreihe der Bundeskammer, Nr. 8, Wien, 1968

Risch, P., In Erwartung der Jumbo-Jets - Engpässe im europäischen Fremdenverkehr, in: Nummer 57 der Publikationen des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern, 1967
SCOPE AG, Gästebefragung im Zusammenhang mit der Projektierung eines elektronischen Hotelreservationssystems, Luzern, 1970 (unveröffentlicht)
Sieber, H., Grundzüge der theoretischen Nationalökonomie, Vorlesungsskriptum, Universität Bern, 1959
Siegwart, H., Zwang und Problematik der Konzentration in der Industrie, in: Die Unternehmung 2/69, Bern, 1969, S. 81 ff.
Schmidhauser, H., Reisemarkt Schweiz 1970, Ergebnisse einer Repräsentativumfrage, St. Gallen, 1971
Schweizer Hotelier-Verein (weitgehend unveröffentlicht):
- Beurteilung des Vorschlages der Am Ex Express Reservation Services, Inc. für eine Zusammenarbeit mit dem SHV, Bern, 1970
- Beurteilung des Vorschlages der Citel für eine Zusammenarbeit mit dem SHV, Bern 1970
- Beurteilung des Vorschlages der International Reservations Corp. für eine Zusammenarbeit mit dem SHV, Bern, 1970
- (Betriebswirtschaftlicher Beratungsdienst), Die Struktur des Mitgliederkreises des Schweizer Hotelier-Vereins, Bern, 1966
- Functional Concept für ein Hotelreservationssystem des SHV, Bern, 1970
- Hotelierbefragung im Zusammenhang mit der Projektierung eines elektronischen Hotelreservationssystems, Bern, 1969
- Pflichtenheft für ein elektronisches Hotelreservationssystem, Bern, 1969
- "Prospektivstudie", Manuskript mit vorläufigem Arbeitstitel, Bern, 1973
- Statuten, Bern, 1968
- System Concept für ein Hotelreservationssystem für den SHV, Bern, 1970
- Verkehrswertschätzung der Liegenschaft Gartenstr. 112 in Basel durch Suter & Suter AG, Basel, 1972
Schweizerischer Fremdenverkehrsverband, Fremdenverkehrspolitik im Umbruch? in: Nummer 61 der Publikationen des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern, 1969
Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden, 1966
Teuscher, H., Konzentration im Tourismus, in: Hotel-Revue Nr. 30, Bern, 1968
The Atlantic Institute, The Hospitality Executive's Management & Profit Idea Manual, Part One and Part Two, New York, 1971
U.S. Department of Commerce, United States Travel Service, A Market Potential Index, Washington (?), 1970
U.S. Department for Transportation, Traveler Service Study (Prepared by Golightly & Co. International, Inc.), Washington (?), 1970

Zeitschriften, Mitteilungen, Jahresberichte

Allgemeine Hotel- und Gaststätten-Zeitung/Deutsche Hotel-Nachrichten
Annual Reports Holiday Inns of America
Business Week
Das Gastgewerbe
Der Bund
France Soir
Frankfurter Rundschau
Handelsblatt
Hotel Gasthof Pension
Hotel-Revue
Jahresberichte des Schweizer Hotelier-Vereins
Jahresberichte des Schweizerischen Reisebüro-Verbandes
Le tourisme dans les pays de l'OCDE
Mitteilungen der Schweizerischen Verkehrszentrale
Neue Zürcher Zeitung
Statistische Jahrbücher der Schweiz

Abkürzungen

AIH	Association Internationale de l'Hôtellerie, Paris
Citel	Compagnie Internationale de Téléinformatique S.A., Paris
DV	Delegiertenversammlung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ESTA	Eidg. Statistisches Amt
GV	Generalversammlung
HIA	Holiday Inns of America
HRS	Hotelreservationssystem (elektronisches)
IHA	International Hotel Association, Paris
IBM	International Business Machines
IRC	International Reservations Corp., McLean, USA
IRL	International Reservations Ltd., London
IRS	International Reservations Switzerland AG, Bern
ITB	Irish Tourist Board, Dublin
ITR	International Travel Representatives, Rom
LN	Logiernächte
NCB	National Coal Board, London
RIHA	Reservierungsbüro der Deutschen Sektion IHA
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SFV	Schweizerischer Fremdenverkehrsverband
SHV	Schweizer Hotelier-Verein
SR	SWISSAIR
SVZ	Schweizerische Verkehrszentrale

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, die benützten Quellen vollständig angeführt und von ihnen keinen unzulässigen Gebrauch gemacht habe. Ich erkläre, davon Kenntnis zu haben, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug der auf Grund der Arbeit erteilten Titel berechtigt ist.

Horst Dieter Burkhalter
Muri, 15. März 1973